

การบริหารจัดการและกลยุทธ์การแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

THE MANAGEMENT AND COMPETITIVE STRATEGIES  
THAT AFFECTING THE SUCCESS IN BUSINESS  
OPERATIONS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS  
IN MUEANG LAMPANG DISTRICT, LAMPANG PROVINCE

---

ดาวเดือน อินเตชะ<sup>1\*</sup> และกุลวรรณ โสทธิกุล<sup>2</sup>  
Daoduean Inteacha<sup>1\*</sup> and Kullawan Sotthikul<sup>2</sup>

Received date: June 24, 2024

Revised date: December 11, 2024

Accepted date: December 11, 2024

---

<sup>1-2</sup> อาจารย์, คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

\* Corresponding author, E-mail: nong\_law@hotmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์การแข่งขัน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 353 ราย โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการควบคุม รองลงมา ด้านการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดองค์กร ส่วนกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ รองลงมา ด้านมุ่งเน้นการตลาด ด้านต้นทุน และความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเงิน รองลงมา ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการทำงาน และด้านลูกค้า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารจัดการและกลยุทธ์การแข่งขัน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกัน และความสัมพันธ์ในระดับสูง และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันมีอิทธิพลส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**คำสำคัญ :** การบริหารจัดการ, กลยุทธ์การแข่งขัน, ความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ

## **Abstract**

The research has article the objective to study business management and competitive strategy that affect the success of business operations of small and medium-sized business operators in Mueang District, Lampang Province. This quantitative research sample consisted of research the sample group consisted of 353 small and medium-sized business entrepreneurs. Using purposive sampling. The questionnaire was used as the instrument of the research. The statistics used in the research included mean, standard deviation, Pearson correlation analysis, and multiple regression analysis. The results of the was found that. The results of the study found that the management factor with the highest average value was control, followed by planning, leadership, and organization. As for the competitive strategy of the entrepreneurs, the aspect with the highest average value was product development, followed by marketing focus, and cost. As for the success of the entrepreneurs' business operations, the aspect with the highest average value was finance, followed by learning and development, work process, and customer. The analysis of the relationship between management factors and competitive strategies that affect the success of the business operations of the small and medium-sized business enterprises

showed a relationship in the same direction and a high level of relationship. The Multiple regression analysis was found that competitive strategies influenced the success of the entrepreneurs' business operations with a statistical significance level of 0.05.

**Keywords:** Management, Competitive Strategy, Success in Business Operations

## 1. บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทั้งในมิติของการสร้างรายได้และเป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญ จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ให้ก้าวทันเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนธุรกิจ เนื่องจากการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นเศรษฐกิจและสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการ มีทักษะที่มีความพร้อมทางด้านทัศนคติ ทักษะความสามารถ และความรู้ ในการแข่งขันที่จะรุนแรงขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในฐานะหน่วยงานรัฐที่มีภารกิจขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและวิสาหกิจไทยจึงมุ่งดำเนินนโยบายส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ SME และวิสาหกิจชุมชนภายใต้แนวคิด บั๊น ปรงู เปลี่ยน SME ให้ดีพร้อม (DIPROM) ยกระดับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ เพื่อขับเคลื่อน SME และวิสาหกิจชุมชนให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

สำหรับในปี 2565 ยกระดับทุกองค์ประกอบของภาคอุตสาหกรรมไทย เน้นการช่วยเหลือ แบ่งปัน และจับมือกับทุกภาคส่วนและทุกพันธมิตร เพื่อผลักดันภาคอุตสาหกรรมไทยให้สามารถเติบโตอย่างมั่นคง เพื่อพัฒนา อุตสาหกรรมและวิสาหกิจไทยให้เติบโตในเศรษฐกิจและสังคมโลกยุคใหม่ อย่างมั่นคง สร้างความหลากหลายในการให้บริการ เจาะลึกตรงประเด็น ทุกปัญหาในการประกอบการ และสามารถตอบสนองของผู้ประกอบการในทุก ระดับ ปฏิรูปโครงการให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่ เปลี่ยนแปลง รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนเชื่อมพันธมิตร เสริมแกร่ง SME ไทย เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันอุตสาหกรรมไทยให้เติบโต ในเวทีโลก เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวก้าวสู่เศรษฐกิจสังคมโลกยุค ใหม่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2566)

อย่างไรก็ตามในปี 2566 พบผู้ประกอบการถึงร้อยละ 59.7 มีภาระ หนี้สินซึ่งเพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ 1 ปี 2566 ที่ร้อยละ 53.4 ส่วนใหญ่กู้ยืมเงิน เพื่อใช้หมุนเวียนในกิจการ และ ยังคงเผชิญปัญหารายได้ไม่พอกับรายจ่าย ต้องการให้ภาครัฐช่วยเหลือมากที่สุด คือ การลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ไตรมาส ที่ 2 ปี 2566 โดยสอบถามผู้ประกอบการ จำนวน 2,691 ราย พบว่า ในไตร มาสที่ 2 ปี 2566 ผู้ประกอบการ SME ร้อยละ 59.7 มีภาระหนี้สิน ซึ่งเพิ่ม ขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 53.4 โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการกู้ยืมเพื่อนำมาใช้ หมุนเวียนในกิจการ รองลงมา คือ การลงทุนในกิจการ เพื่อการซ่อมแซม สถานประกอบการ และพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยโดยเฉพาะธุรกิจ ภาคการค้าและภาค การบริการมีส่วนการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนนอกระบบสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการกู้ยืมจากเพื่อนหรือญาติพี่น้องมาก

ที่สุด เนื่องจากแหล่งเงินทุนในระบบสถาบันการเงินมีวิธีการและกระบวนการพิจารณาที่เข้มงวด ทั้งนี้ พบว่า ผู้ประกอบการ SME ร้อยละ 35.6 มีภาระหนี้สินอยู่ในช่วง 50,000 ถึง 100,000 บาท โดยสถานการณ์ในไตรมาสที่ 2 ปี 2566 ผู้ประกอบการ SME กว่าร้อยละ 55.4 ยังคงเผชิญกับปัญหาในการชำระหนี้ ด้วยเหตุที่รายได้น้อยกว่ารายจ่าย สภาพคล่องลดลงและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูงขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มฟื้นตัว ปัญหาสำคัญที่ผู้ประกอบการ SME ส่วนใหญ่ยังคงเผชิญ คือ ปัญหาด้านอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการประกอบธุรกิจ รองลงมา คือ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ผลลัพธ์ที่ตามมาทำให้ธุรกิจกลุ่ม SME ประสบความสำเร็จในการประกอบการเพียงไม่กี่ราย และผู้ประกอบการจำนวนมากต้องยุติการดำเนินกิจการไป หรือไม่ก็เปลี่ยนไปทำธุรกิจประเภทอื่นๆแทน จนมีการตั้งข้อสังเกตกันว่าอัตราการเลิกกิจการมีมากเท่า ๆ กับอัตราการเกิดของกิจการใหม่ ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทำให้สิ่งที่เรียกว่า ความอยู่รอดและเติบโต ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่เมื่อธุรกิจเกิดขึ้นแล้ว สามารถดำรงกิจการหรือมีการพัฒนาต่อไปในระยะยาว เป็นปรากฏการณ์ที่ทำนายสำหรับการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของผู้ประกอบการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัดลำปางได้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยดำเนินการจัดกิจกรรมยกระดับสถานประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชนด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัล โดยมีการพัฒนาสถานประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน ทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ จึงมีความจำเป็นต้องเร่งดำเนินการยกระดับขีดความสามารถ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและ

ดิจิทัลที่จะเป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต และการบริหารจัดการธุรกิจให้มีความทันสมัย ตรงตามพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อให้มีการประกอบการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น (อุตสาหกรรมจังหวัด ลำปาง, 2564) การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม หรือความก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่องค์กรใดจะสามารถ ประสบความสำเร็จหรืออยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันด้านธุรกิจกันอย่างรุนแรง ต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี ดังนั้นการบริหารจัดการภายใน องค์กรถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผู้บริหาร องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยในการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุม เป็นต้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการบริหารจัดการและ กลยุทธ์ในการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมือง จังหวัด ลำปาง เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และ ยกระดับกิจการของตนเองและเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ เพื่อความสำเร็จและ ความอยู่รอดของธุรกิจ และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับ และสร้างรายได้ให้กับธุรกิจและประเทศต่อไปในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงระดับปัจจัยของด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน และด้านความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

## 3. แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

### 3.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ

Bartol and Martin (1998) กล่าวว่า ivalว่า การจัดการเป็นกระบวนการ ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การขึ้นนำและการควบคุมองค์กร

Drucker (2005) กล่าวว่า าระบวนการจัดการ ประกอบด้วย 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์กร (Organizing) 3. การเป็นผู้นำ (Leading) และ 4. การควบคุม (Controlling)

จากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการจะเห็นได้ว่า เป็นการใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 4 กระบวนการหลักคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) ภาวะผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เมื่อนำมาใช้ทำงาน ร่วมกัน ผู้นำจะสามารถบริหารจัดการองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวคิด ทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ

Tregoe and Zimmerman (1980) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กรอบของเรื่องราวที่ใช้นำทางทางเลือกทั้งหลาย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะ และทิศทางขององค์กร โดยทางเลือกเหล่านั้นก็คือ เรื่องที่เกี่ยวกับขอบเขต ความกว้างของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรเสนอขาย ตลาดที่บริษัทกำลัง พยายามทำการค้า การเติบโต ผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินงานและการแบ่งทรัพยากรขององค์กร

Mintzberg and Quinn (1996) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่าง ๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ (2539) ได้ให้คำนิยามของคำว่า “กลยุทธ์” คือ แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต ที่จะสามารถจัดทำทิศทางแนวทาง และกรอบความคิด ในการปฏิบัติขององค์กรในรูปแบบกลยุทธ์ ยุทธวิธีและแผนปฏิบัติการต่อไป ซึ่งมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ โดยรายละเอียดและความสำคัญของระดับชั้นภายในองค์กร ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

Porter (1980) ได้อธิบายว่า การที่ผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งเป็นระยะเวลายาวนานถือเป็นพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ในการแข่งขัน Porter ได้กล่าวไว้ประกอบด้วย 3 อย่าง ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ คือ การที่ผู้ประกอบการนำเสนอสินค้าชนิดเดียวกันแก่ลูกค้า แต่สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสินค้านั้น 2) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน คือ การที่ผู้ประกอบการสามารถผลิตสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนเฉลี่ยต่ำกว่าคู่แข่ง ผู้ประกอบการอาจค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ทำให้เกิดการประหยัดในต้นทุน 3) กลยุทธ์การเจาะจงลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการรู้จักกลุ่มลูกค้าเป็นอย่างดีและเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพสูง

จะเห็นได้ว่า แนวคิด ทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อกำหนดทิศทาง กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยเน้นนวัตกรรมหรือคุณภาพที่เหนือกว่า และกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะ การแข่งขันที่ดีจะช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตและรักษาตำแหน่งในตลาดได้อย่างยั่งยืน

### 3.3 แนวคิด ทฤษฎี การวัดผลความสำเร็จขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) การผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไป ตามเป้าหมายที่ให้ประสบความสำเร็จโดยมีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า

และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในกระบวนการ การปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นส่วนช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งการวัดความสำเร็จขององค์กร สามารถวัดได้จากการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

นภดล ร่มโพธิ์ (2553) กล่าวว่า Balance Scorecard จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย 1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) 2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) 4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

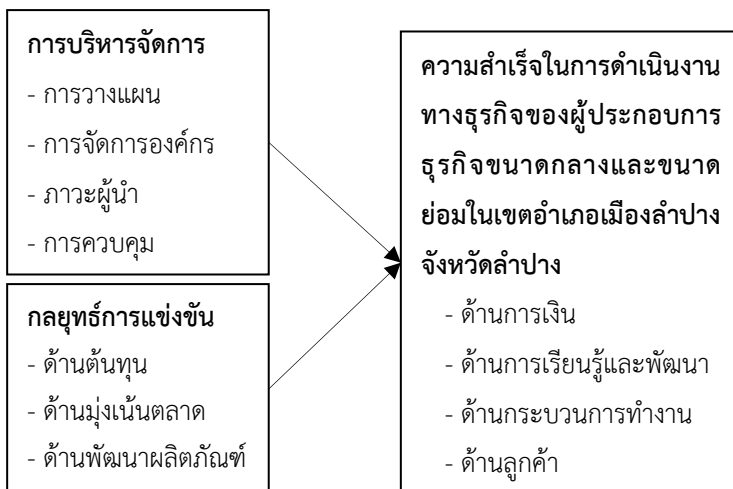
ชาญศักดิ์ เกิดสุข (2565) กล่าวว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วย 4 มุมมอง 1. ด้านการเงิน 2. ด้านลูกค้า 3. ด้านกระบวนการภายใน 4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น รายได้ ยอดขาย/ผลกำไร จำนวนลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า การวางแผนเพื่อนาคต เป็นต้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

Karabulut (2015) กลยุทธ์นวัตกรรมสามารถเพิ่มผล การดำเนินงานของกิจการทางด้านการเงิน ทางด้านลูกค้า ทางด้านกระบวนการภายใน และทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ให้มีประสิทธิภาพใน การดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จาก แนวคิด ทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) ถือว่าเป็นเครื่องมือวัดผลความสำเร็จขององค์กรแบบสมดุล โดยมองจาก 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา การใช้ Balanced Scorecard (BSC) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุมในการบริหาร และสร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

### 3.4 กรอบแนวคิด

จากการศึกษาทฤษฎีและการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำหลักการและทฤษฎีของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุม นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งถือเป็นเครื่องมือของผู้ประกอบการในการบริหารธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย ด้านต้นทุน ด้านมุ่งเน้นการตลาด ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : ดาวเดือน อินตะชะ (2566)

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยได้กำหนดวิธีการในการศึกษาไว้ดังนี้

##### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จำนวน 3,046 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% (ระดับความ

เชื่อมั่น 0.05 (ค่าความคาดเคลื่อนเท่ากับ + 5%) โดยการใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ได้จำนวน 353 ราย จากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยแบ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่ม ดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างแยกตามกลุ่ม

ประเภท	จำนวน
ภาคการค้า	100
ภาคบริการ	107
ภาคการผลิต	142
ภาคธุรกิจการเกษตร	4
รวม	353

ที่มา : ดาวเดือน อินตะชะ (2566)

#### 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ลักษณะตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประเภทกลุ่ม โดยการวัดตัวแปรแบบ nominal scale

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม

เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งใช้มาตรวัด Likert Scale 5 ระดับ ของ Renis Likert (Likert, 1967) โดยการวัดตัวแปรแบบ interval scale

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านการมุ่งเน้นการตลาด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งใช้มาตรวัด Likert Scale 5 ระดับ ของ Renis Likert (Likert, 1967) โดยการวัดตัวแปรแบบ interval scale

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งใช้มาตรวัด Likert Scale 5 ระดับ ของ Renis Likert (Likert, 1967) โดยการวัดตัวแปรแบบ interval scale

### 4.3 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากกรอบแนวคิด เกี่ยวกับการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

2) สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นและจำนวนข้อคำถามในแต่ละประเด็น จากนั้นจึงสร้างคำถามตามกรอบประเด็นที่กำหนดให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด เกี่ยวกับการบริหารจัดการ และกลยุทธ์การแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของ

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง  
จังหวัดลำปาง

3) ผู้วิจัยตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือหาความเที่ยงตรง (Index of item-objective congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยเป็น 1 เมื่อเห็นว่ามีความตรง 0 เมื่อเห็นว่ามีไม่แน่ใจ และ -1 และนำผลคะแนนมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ โดยวิธีของ Rovinelli and Hambleton (Rovinelli and Hambleton, 1977) ได้เท่ากับ 1 ทุกข้อคำถาม แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้เพื่อการวัดได้ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ได้ทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ (Cronbach, 1990) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ดังนี้ การบริหารจัดการ เท่ากับ 0.879 กลยุทธ์การแข่งขัน เท่ากับ 0.975 และความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ เท่ากับ 0.896 (ซึ่งมีค่ามากกว่า .70) แสดงว่ามีความเชื่อมั่น และเชื่อถือได้

#### 4.4 วิธีการรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง และอธิบายลักษณะของแบบสอบถาม พร้อมทั้งอธิบายแบบสอบถามคืน นำข้อมูลบันทึกและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้า

และรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความวิจัย วารสาร สิ่งพิมพ์และการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตโดยเก็บ รวบรวม ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็น แนวทางในการ กำหนดตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารจัดการและกลยุทธ์การ แข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

#### 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิง อนุมาน คือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression)

### 5. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาถึงการบริหารจัดการ ทางธุรกิจ กลยุทธ์การแข่งขัน และความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}=4.07$ ) วิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านการควบคุม ( $\bar{X}=4.16$ ) รองลงมา ด้านการวางแผน ( $\bar{X}=4.13$ ) ด้านการนำ ( $\bar{X}=4.03$ ) และด้านการจัดองค์กร ( $\bar{X}=3.96$ ) ตามลำดับ ได้ผลตามตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน  
การจัดองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุม โดยรวม

การบริหารจัดการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การวางแผน	4.13	.491	มาก
2. การจัดองค์กร	3.96	.603	มาก
3. การนำ	4.03	.546	มาก
4. การควบคุม	4.16	.623	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>.514</b>	<b>มาก</b>

ที่มา : ดาวเดือน อินตะชะ (2566)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.10$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุดเป็นอันดับแรก ได้แก่ ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ ( $\bar{X}=4.17$ ) รองลงมา ด้านมุ่งเน้น  
การตลาด ( $\bar{X}=4.11$ ) และ ด้านต้นทุน ( $\bar{X}=4.04$ ) ตามลำดับ ได้ผลตามตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการ ได้แก่  
ด้านต้นทุน ด้านมุ่งเน้นตลาด และด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยรวม

กลยุทธ์การแข่งขัน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านต้นทุน	4.04	.640	มาก
2. ด้านมุ่งเน้นตลาด	4.11	.597	มาก
3. ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์	4.17	.557	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.549</b>	<b>มาก</b>

ที่มา : ดาวเดือน อินตะชะ (2566)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.09$ ) วิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเงิน ( $\bar{X}=4.28$ ) รองลงมา ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ( $\bar{X}=4.10$ ) ด้านกระบวนการทำงาน ( $\bar{X}=4.03$ ) และด้านลูกค้า ( $\bar{X}=3.94$ ) ตามลำดับ ได้ผลตามตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวม

ความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเงิน	4.28	.388	มาก
2. ด้านลูกค้า	3.94	.579	มาก
3. ด้านกระบวนการทำงาน	4.03	.536	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.10	.515	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>.394</b>	<b>มาก</b>

ที่มา : ดาวเดือน อินต๊ะชะ (2566)

ผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาถึงการบริหารจัดการและกลยุทธ์การแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

ผลการวิเคราะห์การจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน

เขต อำเภอเมืองจังหวัดลำปาง ซึ่งเมื่อพิจารณาค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.999 - 6.251 ซึ่งไม่เกิน 10 (Kleinbaum, 1998) ส่วนค่า Tolerance พบว่า เท่ากับ 0.160 - 0.500 ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.10-1.00 แสดงว่าผลการตรวจสอบความเป็นอิสระของตัวแปรอิสระ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการนำ ด้านการควบคุม ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .238 ( $R = 0.238$ ) และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (SMEs) ได้ร้อยละ 57.0 (Adjusted.  $R^2 = 0.570$ ) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.25$  (SEest = 0.3856) ตามตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

ตัวแปรพยากรณ์	ความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง						
	B	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (constant)	3.480	0.210		16.57	0.000		
<b>การบริหารจัดการ</b>							
การวางแผน	0.034	0.115	0.042	0.296	0.768	0.172	5.821
การจัดองค์กร	0.013	0.097	0.020	0.135	0.893	0.160	6.251

ตัวแปรพยากรณ์	ความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง						
	B	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
การนำ	0.035	0.060	0.049	0.581	0.562	0.500	1.999
การควบคุม	0.135	0.083	0.213	1.617	0.107	0.203	4.935

$R=0.238$ ,  $R^2 = 0.570$ , Adjusted  $R^2 = 0.430$ ,  $F= 4.036$ ,  $SE = 0.3856$

\*\*  $P < 0.01$

**ที่มา :** ดาวเดือน อินเดชะ (2566)

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต อำเภอเมืองจังหวัดลำปาง โดยตัวแปรมีความเหมาะสมกับ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ซึ่งเมื่อพิจารณา ค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.128 - 4.424 ซึ่งไม่เกิน 10 (Kleinbaum, 1998) ส่วนค่า Tolerance พบว่า เท่ากับ 0.226 - 0.470 ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.10-1.00 แสดงว่าผลการตรวจสอบความเป็นอิสระของตัวแปรอิสระ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ผลการวิเคราะห์พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต อำเภอเมืองจังหวัดลำปาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเป็น .268 ( $R = 0.268$ ) และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ร้อยละ 61.0 (Adjusted.  $R^2 = 0.610$ ) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.25$  ( $SE_{est} =$

0.3818) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า กลยุทธ์ด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านมุ่งเน้นตลาดกลยุทธ์ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (B,  $\beta$ ) พบว่า กลยุทธ์ด้านต้นทุน (0.083, 0.135) กลยุทธ์ด้านมุ่งเน้นตลาด (0.029, 0.044) กลยุทธ์ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ (0.080, 0.113) ตามตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ด้านกลยุทธ์การแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

ตัวแปรพยากรณ์	ความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง						
	B	S.E.	$\beta$	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (constant)	3.305	0.183		18.05	0.000		
กลยุทธ์การแข่งขัน							
ด้านต้นทุน	0.083	0.076	0.135	1.095	0.001**	0.226	4.424
ด้านมุ่งเน้นตลาด	0.029	0.080	0.044	0.360	0.000**	0.233	4.298
ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.080	0.061	0.113	1.313	0.000**	0.470	2.128
R=0.268, R <sup>2</sup> = 0.720, Adjusted R <sup>2</sup> = 0.610, F= 6.922, SE = 0.3818							

\*\* P<0.01

ที่มา : ดาวเดือน อินเตชะ (2566)

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือด้านการควบคุม รongลงมา ด้านการวางแผน ด้านการชี้แนะ และด้านการจัดองค์กร ส่วนปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ รongลงมา ด้านมุ่งเน้นการตลาด และด้านต้นทุน ส่วนปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเงิน รongลงมา ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการทำงาน และด้านลูกค้า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระของการบริหารจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การบริหารจัดการส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาจมีความคิดเห็นว่าการบริหารจัดการนั้นเป็นกระบวนการที่ทุกองค์กรต้องใช้ในการดำเนินการขององค์กรเป็นหลักในการบริหารงานต้องจัดทำและวางแผนก่อนเสมอ เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ในการดำเนินการอย่างมีระบบ และเหมาะสม จึงเป็นกระบวนการพื้นฐานอยู่แล้วนั่นเอง ซึ่งงานวิจัยของ ชาญศักดิ์ เกิดสุข (2565) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่สำคัญโดยองค์กรใช้ในการดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และใช้ในการดำเนินการอย่างมีระบบ การใช้ทรัพยากร เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ตามแนวคิดของ Donlaya (2019) กล่าวว่า การจัดการคือกระบวนการบริหารกลุ่มบุคคลในองค์กร ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ กระบวนการวางแผน การจัดสรรบุคลากร การสร้างผู้นำ มีความรู้ความสามารถ การสั่งการ การควบคุม นอกจากนี้ตามแนวคิดของ Koontz & Weihrich (1988) กล่าวว่า การบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ต้องมีการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม รวมถึงให้บุคคลปฏิบัติทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงินและข้อมูล เพื่อให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Allen et al (2005) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ที่เป็นระบบจึงจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งงานวิจัยของ ศุภพล คำชื่น และนันทิชา หาสุนทรี (2563) กล่าวว่า องค์กรประกอบการทำงานร่วมกันขององค์กรและการจัดการองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การสั่งการ การควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กลยุทธ์การแข่งขันส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การแข่งขัน มีอิทธิพลและส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ในด้านต้นทุนด้านมุ่งเน้นตลาด ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้เป็นเพราะกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งที่

กำหนดถึงความสำเร็จขององค์กร หากมีการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจนและมีเป้าหมายสามารถดำเนินธุรกิจต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการนำไปใช้ในการทำกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้แก่ ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างในสินค้า ด้านมุ่งเน้นการตลาด การทำการตลาดที่มีความแตกต่างเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย และด้านต้นทุน หากสินค้าที่มีต้นทุนที่ต่ำและมีคุณภาพ เน้นปริมาณการนำเข้า และเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ชาญศักดิ์ เกิดสุข (2565) กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ทำให้ทราบถึงประโยชน์ที่ช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นต้องเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ผู้ประกอบการเน้นการบริการที่ดีต่อลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ สามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนั้นการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดช่วยในการเพิ่มจำนวนลูกค้าให้มากขึ้น นอกจากนั้นตามแนวคิดของ Porter (2008) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันช่วยทำให้องค์กร สามารถสร้างความแตกต่างและคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ ทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น เพราะคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ และคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัว กลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำ ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นการตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเรือน ทองทิพย์ (2563) กล่าวว่า องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อดำเนินธุรกิจการสร้างพันธมิตร

พึ่งพาอาศัยกัน และพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อีกทั้งขยายและเพิ่มช่องทางการตลาด ให้มีคุณภาพ และสร้างความแตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณะพัฒน์ วิริต (2565) พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ (SMEs) ได้แก่ กลยุทธ์ความแตกต่าง กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างในการความสัมพันธ์กับลูกค้า

## 7. ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง ควรนำกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การซื้อน้ำ และการควบคุม ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ การทำแผนดำเนินการและแผนกลยุทธ์ วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2) ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง ควรมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม เนื่องจากความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการของผู้ประกอบการ กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้อย่างเหมาะสม การมุ่งเน้นการใช้ต้นทุน การมีสินค้าและบริการที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังไว้ รวมถึงสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้า

3) ผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตอำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง สามารถนำผลการวิจัย

ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า เป็นผู้นำด้านต้นทุนในกิจการประเภทเดียวกัน ให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในกิจการ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ เพื่อผลวิจัยมากขึ้น

2) ควรทำการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุในด้านการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อวิจัยที่เชิงลึกมากยิ่งขึ้น

3) ควรทำการศึกษาในองค์ประกอบด้านความสำเร็จอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด ด้านการรับรู้คุณค่า ด้านคุณภาพและการบริการ เพื่อผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ในการประกอบธุรกิจต่อไป

## 8. เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2566). *รายงานประจำปี 2564 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://opendata.nesdc.go.th/dataset/annual-report-2021-departmentofindustrialpromotion>

ชาญศักดิ์ เกิดสุข. (2565). กลยุทธ์การจัดการธุรกิจสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในเขตกรุงเทพมหานคร. *Journal of Modern Learning Development*. 7(7), 169-187.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนะพัฒน์ วิริต. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการดำเนินธุรกิจ (SMEs) จากสถานะการแพร่ระบาดโรคโควิด-19 ของผู้ประกอบการ ในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*. 6(2), 458-473.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล*. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- ศุภพล คำชื่น และนันทิชา หาสุนทรี. (2563). การทำงานเป็นทีมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*. 9(2), 102-115.
- บุญเรือน ทองทิพย์. (2563). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กับศักยภาพของผู้นำ ต่อการพัฒนาองค์การแบบ New Normal. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*. 5(11), 434-446.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://opendata.nesdc.go.th/group/about/group008>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). *สว. เผย ไตรมาสที่ 2 ปี 2566 พบผู้ประกอบการ SME มีหนี้สินเพิ่มขึ้น*. สืบค้น

เมื่อ 17 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://www.mmthailand.com/osmep-smes-liabilities/>

อุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง. (2564). *हनุนยกรระดับสถานประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน ด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัล*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://thainews.prd.go.th/th/news/detail/TCATG210823141318113>

Donlaya C. (2019). พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึงอะไรอยากสร้างยอดขายให้ได้กำไรจำเป็นต้องรู้. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2566, จาก <https://www.moneywecan.com/what-consumerbehavior/>

Allen, N. B. et al. (2005). Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of The Static Selection, and Dynamic Effects of Domestic Foreign, And State Ownership. *Journal of Banking & Finance*. 29(8-9), 2179-2221.

Bartol, M. K. and Martin, C. (1998). *Management Quality*. (2nd ed.). New York: Prentice – Hall.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.

Drucker, F. (2005). *The Practice of Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hinkle, D. E. (1998). *Applied statistics for the behavior sciences*. (4th ed.). New York: Houghton Mifflin. Karabulut (2015).

- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 195, 1355-1364.
- Kleinbaum, D. G. (1998). *Logistic regression-A self learning text*. New York: Springer-Verlag.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1988). *Management*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill Book.
- Mintzberg, H. and Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Press.
- Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. (1997). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*. 2, 49-60.
- Tregoe, B. B. and Zimmerman, J. W. (1980). *Top Management Strategy*. New York: Simon and Schuster.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.