

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การวิจัยเรื่อง การให้ความสำคัญเรื่องการบริหารคุณภาพในการผลิตและส่วน
ประสมทางการตลาดของธุรกิจ SMEs ประเภทการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บรรลุวัตถุประสงค์ตรง
ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาสาระจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มา
เสนอดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
2. นิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ TQM
4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)
5. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับภาวะอุตสาหกรรมเขตจังหวัดชลบุรีและปทุมธานี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

ความหมายของผู้ประกอบการ

ตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford Dictionary, 1998) ได้ให้
ความหมายของ ผู้ประกอบการ สรุปไว้ว่าคือ ผู้ซึ่งพยายามสร้างผลกำไรจากการเสี่ยง และความคิด
ริเริ่มด้วยตนเอง รวมทั้งพจนานุกรมภาษาอังกฤษของเว็บมาสเตอร์ (Webmaster Dictionary, 2000)
ก็ได้ให้ความหมายในลักษณะเดียวกันว่า ผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลที่จัดตั้งองค์กรธุรกิจโดย
ยอมรับความเสี่ยงเพื่อหวังผลกำไร นอกจากนี้แล้วนักวิชาการในแขนงต่าง ๆ ยังให้คำจำกัดความ
ของคำว่าผู้ประกอบการไว้ในหลาย ๆ มุมมอง ดังตัวอย่างที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

เอ็ดมุนด์ วงศาโรจน์ (2522, หน้า 45) ได้ให้ความหมายในเชิงการจัดการการตลาดไว้ว่า
ผู้ประกอบการคือ ผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจว่าผลิตสินค้าอะไร จำนวนเท่าใด ใช้เทคนิค
การผลิตอย่างไร ผลตอบแทนในการประกอบการคือกำไร ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของ
หน่วยผลิต โดยผู้ประกอบการอาจเป็นเจ้าของเงิน เป็นเจ้าของหน่วยผลิต เป็นนักประดิษฐ์ไปพร้อม
ๆ กับการเป็นผู้ประกอบการก็ได้ บทบาทที่สำคัญของผู้ประกอบการตามแนวคิดของนัก
เศรษฐศาสตร์คือ การนำสิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพใน
การผลิต ในขณะที่บาช (Bach, 1971, p. 294) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการคือบุคคลที่ทำการผลิต

ได้มากกว่าส่วนที่ตนเองจะบริโภค หรือบุคคลทำการตัดสินใจภายในองค์การธุรกิจว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใด เป็นจำนวนเท่าไร จะขายอย่างไร ด้วยราคาเท่าไร จะใช้จ่ายเงินอย่างไร เป็นค่าอะไรบ้าง ตลอดจนทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือขยายกิจการ

และในแง่ความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ ศุสดี รัมมคม (2540, หน้า 29) ได้กล่าวถึงผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม เป็นบุคคลที่ค้นพบความคิดและโอกาสทางธุรกิจใหม่ เป็นผู้ที่รวบรวมเงินทุนเพื่อจัดตั้งธุรกิจ จัดระเบียบภายในธุรกิจ และบริหารการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้แก่สาธารณชน ความสำเร็จทางเศรษฐกิจเป็นจำนวนมากมาจากพลังและการประดิษฐ์คิดค้นของผู้ประกอบการที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจเอกชน ซึ่งความหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของ โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Schumpeter, 1971, p. 47) ที่ว่าผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่ทำการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ โดยมีสาระสำคัญที่มีคุณภาพแตกต่างออกไปจากที่มีในท้องตลาด ประการที่สอง ได้แก่การนำเอา กรรมวิธีการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินการผลิตสินค้าของตน ประการที่สาม ได้แก่ การเปิดตลาดแห่งใหม่เพื่อการขายสินค้าหรือบริการ ประการที่สี่ ได้แก่ การค้นพบวัตถุดิบชนิดใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการผลิตสินค้า ประการที่ห้า ได้แก่ การดำเนินการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมขึ้นใหม่ อันเป็นกิจการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนธีรยุทธ วัฒนาสุโข (2542, หน้า 66) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการ ไว้คล้ายคลึงเช่นเดียวกันว่าหมายถึงบุคคลที่เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและการตลาดในอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างมีอิสระ โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่ที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง อันจะก่อให้เกิดสินค้าและบริการชนิดใหม่ ๆ ขึ้นมาเป็นธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค

ความหมายในเชิงการเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้ที่ดำเนินการจัดการธุรกิจ พบว่าผู้ประกอบการจะหมายถึง คนที่ริเริ่มธุรกิจขึ้นมา คอยผลักดันให้ธุรกิจก้าวหน้าไป และเป็นคนคอยป้อนพลังงานให้แก่ธุรกิจ (ปรีชา ทะวะหุด และสุพพรา มั่นพลศรี, 2536, หน้า 1) เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินกิจการด้วยตนเอง (दनัย เทียนพุด, 2532, หน้า 17) เป็นผู้ทำการจัดตั้งองค์กรใหม่ (Gartner, 1988) เป็นผู้ทำการจัดตั้งองค์กร และพัฒนาบริหารงาน รวมทั้งยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจเพื่อผลกำไร (Kuratko & Hodgetts, 1998, p. 30) ผู้ประกอบการจะมีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัว ซึ่ง ความกล้าเสี่ยง นี้เป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการ กับผู้บริหารที่เป็นมือป้อนรับจ้างหรือ มืออาชีพ (Mill, J. S. อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2532, หน้า 17)

นอกจากนี้ ปราโมทย์ เจนการ (2523, หน้า 3) และวชิร โอภิชากร (2533, หน้า 60) ได้ให้ความหมายเช่นเดียวกันว่า ผู้ประกอบการ หมายถึงผู้ที่นำเอาปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ได้แก่ ทุน ที่ดิน

และแรงงาน มาผสมผสานจัดสรรเพื่อก่อให้เกิดการผลิตหรือบริการ ตลอดจนการดำเนินการจัดหาตลาดเพื่อจำหน่ายผลผลิตหรือบริการนั้น ๆ

ในขณะที่ จินตนา สุนทรธรรม และคณะ (2531, หน้า 19) ได้ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการหมายถึงบุคคลที่ก่อตั้ง และจัดการธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ กำไร และความเจริญ และต้องเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในธุรกิจใหม่ โดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ

นอกจากนี้ อาทิตย์ วุฒิละโร (2543, หน้า 39) ได้นำเสนอว่า ผู้ประกอบการจะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะต้องมีความอดทน มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงในการที่จะนำความคิดใหม่ ๆ ของตนเองนั้นมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลคุ้มค่าในเชิงพาณิชย์อีกด้วยและต้องเป็นผู้ที่ริเริ่มและยินดีที่จะรับความเสี่ยงในการลงทุนประกอบกิจการ โดยรวบรวมผสมผสานปัจจัยการผลิตทั้งหลายเข้าด้วยกัน และนำสติปัญญา ความสามารถ ประสบการณ์ และวิทยาการด้านการผลิตและการจัดการที่เหมาะสมมาจัดการให้เกิดการผลิตสินค้า หรือการจำหน่าย หรือการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งองค์การเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน และดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจ หรือเป็นผู้กระตุ้นในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการค้นหา มีการวางแผนอย่างรอบคอบ และตัดสินใจตามกระบวนการประกอบกิจการ รวมทั้งผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองในแง่ที่ดีตามพันธะในการจัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่หรือนำความสามารถเก่าไปรวมกันเป็นลักษณะใหม่ เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ความมั่นคงแก่กิจการ

ผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลที่จัดตั้งองค์การกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงภัยเพื่อหวังกำไร เป็นผู้จัดระเบียบและดำเนินกิจการขนาดย่อมเพื่อกำไรและความพอใจในด้านจิตวิทยา (มุสดี รุมาคม, 2529, หน้า 33) นอกจากนี้ยังหมายถึง ผู้ที่ทำการจัดตั้งองค์การใหม่ หรือคนที่ริเริ่มกิจการขึ้นมา คอยผลักดันให้กิจการก้าวหน้าไป และเป็นคนที่คอยป้อนพลังงานให้แก่กิจการ (ปรีชา ทิระหุด และสุพชรา มั่นพลศรี, 2536, หน้า 1)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ซึ่งเป็นคำที่ใช้อธิบายถึงนัยสำคัญที่มีผลกระทบทางทฤษฎี และการปฏิบัติการทางกลยุทธ์ธุรกิจ โดยอ้างถึง สิ่งที่รวมกันของทักษะและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้บริษัทสามารถผลิตบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งยังใช้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดการแข่งขัน และความคิดใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในเทอมของ

ความสามารถมากกว่าหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ (Thomas Durand, 1998 อ้างถึงใน คณัย เทียนพูน, 2545, หน้า 105-106)

โดยสรุปแล้ว ฮาเมล และ พราฮาละด (Hamel & Prahalad, 1994 อ้างถึงใน คณัย เทียนพูน, 2545, หน้า 106-111) ให้ความหมายของความสามารถหลักของธุรกิจว่า เป็นสิ่งที่รวมกันของทักษะและเทคโนโลยีมากกว่าทักษะหรือเทคโนโลยีเดี่ยว ๆ และความสามารถหลักของธุรกิจเป็นดังนี้

1. เป็นสิ่งที่แทนผลรวมการเรียนรู้ การข้ามชุดทักษะของแต่ละบุคคลและแต่ละหน่วยของบุคคลในองค์กร
2. เป็นสิ่งที่ไม่เหมือนความรู้ที่มีอยู่เป็นประจำอย่างครบถ้วนในแต่ละบุคคลหรือทีมเล็ก ๆ
3. เป็นประตูไปสู่โอกาสในอนาคต
4. เป็นชุดของทักษะและเทคโนโลยีที่ทำให้บริษัทสามารถกำหนดประโยชน์ที่เจาะจง โดยเฉพาะต่อลูกค้า
5. การแข่งขันด้านความสามารถไม่ใช่ระหว่างผลิตภัณฑ์กับผลิตภัณฑ์หรือแม้กระทั่งธุรกิจกับธุรกิจ แต่เป็นบริษัทกับบริษัท
6. ความสามารถหลักของธุรกิจเป็นรากแก้วของการแข่งขัน โดยที่ผลิตภัณฑ์และบริการคือผลผลิต

ปัจจัยที่ชี้ถึงสิ่งที่เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ จะต้องผ่านเกณฑ์ 3 อย่างต่อไปนี้ คือ

1. คุณค่าต่อลูกค้า คือ เสนอสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้ลูกค้าอย่างแท้จริง อธิบายว่า เป็นทักษะที่สามารถทำให้ธุรกิจส่งมอบประโยชน์พื้นฐานต่อลูกค้า
2. ความแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถหลักของธุรกิจจะต้องแตกต่างในการแข่งขันหรือเลียนแบบได้ยาก ระดับความสามารถหลักของบริษัทเป็นสิ่งที่ยั่งยืนที่สุดเหนือธุรกิจอื่น คือ มีความแตกต่างระหว่างความสามารถที่จำเป็นและความสามารถที่แตกต่าง สิ่งที่เป็น คู่แข่งมีอยู่หรืออาจเลียนแบบได้ง่าย แต่ถ้าเป็นความสามารถหลักจะไม่ใช้สิ่งที่มีอยู่ภายในอุตสาหกรรม
3. พัฒนาเพิ่มได้ ความสามารถหลักของธุรกิจจะเป็นความสามารถที่แท้จริง เพื่อสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ถ้าจะประเมินว่าความสามารถใดสามารถพัฒนาเพิ่มได้ ให้พิจารณาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงต้องทำงานหนัก เพื่อหนีไปจากมุมมองที่เน้นผลิตภัณฑ์ในสมรรถภาพของธุรกิจ ในขณะที่ ทิม โมธี เอส. แฮทเทิน (Hatten, 1997, pp. 31, 40) ได้กล่าวถึง ผู้ประกอบกิจการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. มีความอดสาหะ (Perseverance)
2. มีความอดทน (Patience)

3. มีความสามารถในการคิดและแก้ปัญหา (Critical Thinking Skills)

นอกจากนี้ ทิม โมธี เอส. แสทเทิน ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติเฉพาะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นปรารถนาและพยายามที่จะดำเนินธุรกิจให้สำเร็จให้ได้ (Passion) มิฉะนั้นจะทำให้สูญเสียทั้งเงินทุนและเวลา

2. มีความสามารถในการตัดสินใจในภาวะวิกฤตด้วยการตรวจสอบทุกอย่างอย่างรอบคอบ (Determination) ไม่ปล่อยให้ตนเองตกอยู่ในโชคชะตาหรือพรหมลิขิตต้องเชื่อมั่นว่าตนเองจะฝ่าฟันอุปสรรคและประสบความสำเร็จได้ หากอุทิศเวลาและทำงานให้หนักเพียงพอ

3. ต้องมีความรู้จริง รู้ลึกในธุรกิจที่ลงทุน เพื่อจะสามารถสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

ซึ่งสอดคล้องกับ ริซแซล (Rissal, 1988, p. 15-16) ที่ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการในประเทศอินโดนีเซีย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างละเอียดกับผู้ประกอบการ 27 คน ในกิจการประเภทต่าง ๆ และใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ใช้เป็นกรอบการอ้างอิงในการประกอบอาชีพกิจการส่วนตัว ได้แก่ สภาพแวดล้อม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความคิดริเริ่ม ทักษะและความรู้ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ทักษะในการบริหารองค์กร และความพากเพียร (ขยัน) นอกจากนี้ยังพบว่าพื้นฐานทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนการเป็นผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ คณัย เทียนพุด (2532, หน้า 67-68) ได้ระบุปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความเป็นผู้ประกอบการ ได้ดังนี้

1. ความสามารถทางนวัตกรรม เป็นความสามารถในการแสวงหาช่องทางใหม่ ๆ
2. ความสามารถในการจัดการกับสิ่งยุ่งเหยิง เป็นความสามารถในการจัดการกับสิ่งที่เกิดอย่างไม่คาดฝัน คุณลักษณะนี้จะเกี่ยวพันใกล้ชิดกับกระบวนการเกิดนวัตกรรม นั่นคือ นวัตกรรมจะเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ และผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถจะจัดการสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพวุ่นวายยุ่งเหยิงให้เข้ารูปเข้ารอยได้ดี

3. ความปรารถนาความสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการทุ่มเทเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

4. ความสามารถวางแผนอย่างสมจริง เป็นแผนงานที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย ขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่สามารถคาดคะเนว่าจะสำเร็จได้ด้วย

5. เป็นผู้นำที่เน้นเป้าหมาย จะใช้ความสามารถของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งไปสู่เป้าหมายหลัก

6. ผู้ประกอบการจะรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งศึกษาและกำหนดแนวทาง

ปฏิบัติที่เป็นไปได้

7. มีความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานไปในทิศทางใด

8. สามารถปรับตัวได้ เป็นความสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้ตามสถานการณ์

9. เป็นนักจัดการและนักบริหาร ผู้ประกอบการจะต้องระบุและจัดกลุ่มพนักงานที่เหมาะสมให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับความสามารถของคน และคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน

จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของความสำเร็จในการประกอบกิจการอุตสาหกรรม รวมทั้งจากประสบการณ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการจัด โครงการพัฒนาผู้ประกอบการกิจการอุตสาหกรรม (Entrepreneurship Development, EDP) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 (อาทิตย์ วุฒิกะโร, 2543, หน้า 40-45) ทำให้มีข้อมูลถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในลักษณะภาพรวม โดยไม่ได้มีการแบ่งแยกออกเป็นรายกิจการ โดยชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่ดี ซึ่งผู้ที่คิดจะเข้ามาเป็นผู้ประกอบการ (Potential Entrepreneur) หรือผู้ที่เป็นผู้ประกอบอยู่แล้ว (Existing Entrepreneur) สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตัวเอง เพื่อจะได้ทำให้เกิดความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มีความกล้าเสี่ยง (Risk-taking) ในระดับปานกลาง กิจการกับความเสี่ยงเป็นของคู่กัน ผู้ที่เป็นผู้ประกอบการมักจะทำงานที่ท้าทายต่อความรู้ความสามารถ จะไม่มีความภาคภูมิใจกับงานที่ง่าย และหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงสูงเกินไปเช่นกัน แต่จะชอบงานที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จหรืออาจจะล้มเหลวได้ ซึ่งความเสี่ยงระดับนี้ถูกได้ประเมินแล้วว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการลดการเสี่ยงนั้น ๆ คือ การพิจารณาหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการทำกิจการ โดยใช้เวลาในการวางแผนการตลาด เลือกการผลิตที่เหมาะสมกับวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ แหล่งเงินทุน การบริหารงาน ตลอดจนผลตอบแทนทางการเงินภายใต้ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและนโยบายของรัฐซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่แน่นอน และจะประเมินปัจจัยต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วค่อยตัดสินใจลงทุน ไม่หลีกเลี่ยงการเสี่ยง (ระดับปานกลาง) พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มีความสุขและมีความภูมิใจเป็นอย่างมาก เมื่อประสบความสำเร็จในการงานที่คนอื่นล้มเหลว หรือไม่กล้าเสี่ยงทำ ไม่เหมือนคนธรรมดาทั่วไปที่มักหลีกเลี่ยงความเสี่ยงระดับปานกลางที่มีความเป็นไปได้อยู่ระหว่าง ร้อยละ 50-60 เป็นความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด ส่วนความเสี่ยงที่มีโอกาสทำให้สำเร็จเพียงร้อยละ 40 ถือว่ามีความเสี่ยงสูง หรือมีความเชื่อมั่นว่ากิจการที่มีความเสี่ยงต่ำ หรือพูดได้ว่ามี

ความเป็นไปได้ร้อยละ 100 นั้นหายาก หรือแทบจะไม่มีเลย ดังนั้นผู้ประกอบการที่ดีจะต้องมีความกล้าเสี่ยงระดับปานกลางที่ได้มีการประเมินอย่างถี่ถ้วน

2. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Need for Achievement) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องเป็นผู้กระหายความสำเร็จ การมุ่งมั่นแบบนี้เป็นพื้นฐานของผู้ประกอบการ คือ เป็นผู้มุ่งมั่นที่ใช้สติปัญญา พลังสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด หุ่มการทำงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คิดวิเคราะห์ แม้งานนั้นจะยากลำบากเพียงใดก็มุ่งมั่น รู้จักวางแผนการทำงาน ตั้งมาตรฐานการทำงานของตนไว้สูง ลงมือปฏิบัติอย่างเข้มแข็ง แม้จะต้องใช้เวลาทำงานมากกว่าคนอื่นก็ตาม เกิดการเรียนรู้ถึงพลังความสามารถหรือจุดอ่อนของตัวเอง และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ พอใจเป็นอย่างยิ่งที่ผลงานออกมาดีแค่ไหน ความพอใจในผลงานคือ ความภูมิใจที่สามารถทำผลงานได้สำเร็จ ดังนั้นในทางกิจการ จุดมุ่งหมายไม่ใช่ทำเพื่อผลกำไรหรือเงิน แต่จะทำเพื่อขยายความเติบโตของกิจการ ส่วนกำไรเป็นเพียงเครื่องสะท้อนให้ทราบได้ว่าทำได้ดีเพียงใด

3. มีความผูกพันต่อเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เมื่อผู้ประกอบการได้ตั้งเป้าหมายแล้ว จะนึกภาพถึงความรู้สึกที่จะเกิดขึ้น เมื่อประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จะแสวงหาความต้องการประสบความสำเร็จแก่ตัวเอง และแก่บุคคลอื่นที่อยู่รอบตัว ความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายนั้นจะหุ่มเทให้ทั้งหมด โดยคิดวางแผนและวางกลยุทธ์ล่วงหน้าไว้พร้อม ความกลัวความล้มเหลวทำให้ต้องมองหาช่องทางวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจจะขัดขวางการดำเนินงาน และเตรียมตัวป้องกันปัญหาและอุปสรรคนั้น ด้วยการมองโลกในแง่ดีและมีความหวัง

4. มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยทำให้เป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการที่ดีนอกจากจะใช้ความสามารถของตนในการทำงานแล้ว จะต้องมีความสามารถที่จะชักจูงเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้เข้ามาช่วยเหลือร่วมมือด้วยดี รู้จักใช้ความสามารถในการบริหารงาน สร้างทัศนคติ แรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจการดำเนินงานและเต็มใจปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้ โครงการที่คิดอยู่และมีการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้แล้วจะต้องสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจ สามารถโน้มน้าวใจแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน ญาติพี่น้อง หรือเพื่อนฝูงให้ยินดีสนับสนุน

5. มีความมานะและทำงานหนัก ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยหุ่มเททำงานอย่างเต็มพละกำลัง เต็มความสามารถ ยืนหยัดและทำงานแม้ว่าจะเผชิญกับอุปสรรคอย่างหนักก็ไม่หุ่ดขยี้ จนเข้มแข็งแกร่งกล้าขึ้นมากายได้สถานการณ์ที่มีความกดดัน

6. มีความกระตือรือร้นและไม่หุ่ดขยี้ ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่เปี่ยมไปด้วยพลัง ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา ทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน ทำงานมากจนน่าเป็นห่วง

ว่าเอาพลังงานส่วนเกินมาจากไหน ไม่หยุดนิ่งโดยไม่ทำอะไรมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกข้อหนึ่งของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ คือ การนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และผลสะท้อนที่เกิดจากการปฏิบัติงานในอดีตนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ใ้บทเรียนที่เกิดขึ้นไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มุ่งไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิม มักมองเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ คิดเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ มองหาผลสะท้อนในทางลบ เพื่อจดจำไว้ใช้เป็นอุทาหรณ์มิให้เกิดอุปสรรคทำงานนั้นขึ้นอีก ในอนาคต บางครั้งที่ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ ก็จะหยุดยั้งการทำงานแล้วสำรวจหาวิธีการใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา ไม่ยึดติดกับแผนงานที่วางไว้แล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ สามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงแผนงานให้เป็นไปตามสถานการณ์ หรือหาวิธีที่ทำให้ได้ดีกว่า รวมทั้งรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากบุคคลอื่นที่เป็นผู้รู้หรือชำนาญงานในด้านนั้น ๆ

7. มีความรับผิดชอบ คือ รับผิดชอบต่องานที่ทำอย่างเต็มที่ เป็นผู้นำและกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นเป็นผู้ริเริ่มด้วยความคิด และลงมือทำ หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำโดยอยู่ในความดูแล ทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ รับผิดชอบอย่างเต็มที่ในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไม่ว่าผลนั้นจะดีหรือไม่ดี มีความเชื่อว่าความสำเร็จเกิดขึ้นเป็นผลส่วนใหญ่มาจากความพยายาม ความเอาใจใส่รับผิดชอบ มิใช่เกิดจากโชค หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์บันดาลให้เกิดขึ้น

8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบการ มักจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ชอบอิสระ และพึ่งตนเอง มีความมั่นใจ ตั้งใจเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นที่จะพิชิตสภาวะแวดล้อมที่น่าสะพรึงกลัวได้ มีความทะเยอทะยาน และมักจะประเมินความสามารถของตนเองไว้สูง หรือเชื่อมั่นในตัวเองมาก

9. มีความสนใจแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ในอดีตผู้ประกอบการมักไม่ได้เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับสูง แต่ผู้ประกอบการก็ได้เรียนรู้ มีความสามารถและเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต แต่ในโลกปัจจุบันความรู้จากประสบการณ์ในอดีตอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมาย และอื่น ๆ มาประกอบด้วยเพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ ถูกต้องว่าเกิดอะไร อย่างไร ที่ไหน ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดจนแสวงหาความรู้จากบุคคลอื่น ๆ จากการอบรมสัมมนา การปรึกษาแนะนำจากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้จากการทัศนศึกษาต่างท้องถิ่นหรือต่างประเทศ

10. การมีความสามารถในการบริหาร ผู้ประกอบการจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำในการบริหารงานและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ทั้งนี้ลักษณะของความเป็นผู้นำในแต่ละช่วงของกิจการก็แตกต่างกัน ดังเช่น ระยะแรกของการดำเนินกิจการ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ลงมือทำทุกอย่างด้วยตนเอง เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ให้คำแนะนำและแนวทางในการทำงานและควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด เมื่อกิจการเติบโตขึ้น ผู้ประกอบการจะเปลี่ยนแบบการบริหาร โดยมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในผู้ได้บังคับบัญชาที่ตั้งใจทำงานมากขึ้น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ลูกน้อง และในที่สุดปล่อยให้ดำเนินการเองมากขึ้น เพื่อตนจะได้มีเวลาในการคิดสร้างสรรค์หาทางพัฒนาผลิตภัณฑ์ หาดตลาดใหม่ ขยายกิจการ หรือลงทุนใหม่ ขณะเดียวกันจะนำหลักการบริหารงานที่เป็นระบบมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผน การตั้งกร การตัดสินใจ การจัดหาคนมาทำงาน การกำกับควบคุมให้พนักงานทำงานตามแนวทางที่วางไว้ ในช่วงนี้ระบบการบริหารจะปรับเปลี่ยนจากระบบบริหารแบบครอบครัวไปสู่ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยจ้างผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยทำงาน

11. การมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ประกอบการกิจการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นปัจจุบัน ไม่ชอบทำตามแบบดั้งเดิม จะนำเอาประสบการณ์ที่ผ่านมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินงาน บ่อยครั้งมักจะมีความคิดความฝันในการแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการดำเนินงาน หรือแม้ว่าจะได้รับความสะดวกสบายเพียงใดในปัจจุบันก็ไม่พอใจ คิดแต่จะเพิ่มความสะดวกสบายเพียงใดในปัจจุบันก็ไม่พอใจ คิดแต่จะเพิ่มความสะดวกสบายให้มากขึ้น ผู้ประกอบการจินตนาการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบอยู่ ถ้าผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากตลาดที่มีอยู่เดิม ถ้าใช้วิธีการขายที่ไม่เหมือนใคร ถ้าเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (Innovation) มาใช้ในการผลิต แสวงหาวัตถุดิบใหม่มาใช้ทดแทน ขยายหาดตลาดใหม่ นำเอาความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุนการผลิต ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ การประดิษฐ์ใหม่ ๆ นี้ผู้ประกอบการอาจจะคิดขึ้นเอง หรืออาจจะได้มาจากแนวความคิดของนักประดิษฐ์คิดค้น นักวิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษามาแล้ว และนำมาประยุกต์ใช้ในการพาณิชย์

12. มีความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อม ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่เชื่อในความสามารถของตนเองที่จะเป็นผู้ปรับสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามต้องการ มากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติที่ควบคุมไม่ได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นไปตามดวงหรือโชค จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นว่าเรื่องของจังหวะหรือโชค เข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นมีอยู่บ้าง แต่ดวงหรือโชคก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ช่วย จะถือเป็นเรื่องหลักไม่ได้ เช่น ดวงดีแล้วไม่ทำ ไม่มีการตัดสินใจผลจะไม่

เกิดขึ้น สิ่งสำคัญนั้นอยู่ที่การกระทำของตัวเองเป็นหลัก ตนเองจะเป็นผู้ใช้ความรู้ ความสามารถในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจึงชอบที่จะเห็นตนเองทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นมากกว่าอยู่เฉยๆ แล้วคว่ำมืออะไรเกิดขึ้นบ้าง และการที่ผู้ประกอบการได้ทำสิ่งต่างๆ นั้นบางครั้งก็ย่อมมีความผิดพลาด จะยอมรับข้อผิดพลาดนั้นเป็นครู แล้วพยายามปรับปรุงแก้ไข

13. มีความกล้าตัดสินใจ ผู้ประกอบการที่ต้องการความสำเร็จจึงเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เมื่อได้ศึกษาหาข้อมูลอย่างถ่องแท้แล้ว ต้องมีความหนักแน่น ไม่หวั่นไหว มีความเชื่อมั่นในตนเองในงานที่จะกระทำลงไป รวมทั้งต้องมีจิตใจของนักต่อสู้ในสายเลือด สู้อย่างเต็มที่ แม้จะเป็นงานหนักก็ยอมทุ่มเทจนเต็มสติปัญญาและความสามารถ

14. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แผนกิจการหรือโครงการลงทุน การก้าวไปสู่ความสำเร็จในการประกอบการจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักประมาณตนเอง พิจารณาทำในเรื่องที่ตนเองถนัด อย่าทำอะไรเกินความเป็นจริงที่สามารถจะทำได้ เช่น เมื่อพิจารณาถึงการลงทุนกิจการ ก็ต้องรู้ว่ากิจการนั้นมีความเป็นไปได้ในการลงทุนมากน้อยเพียงใด มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดีแค่ไหน เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้มีแล้วหรือไม่ มีความสามารถที่จะปรับเทคนิคที่มีอยู่เพื่อทำการผลิตได้อย่างไร รวมทั้งจะต้องรู้ว่าสามารถผลิตสินค้าขึ้นให้สำเร็จภายในเวลาเท่าใด มีความรู้ทางการตลาดอย่างไรบ้าง ใครคือผู้บริโภคสินค้าของเรา ช่องทางการจำหน่ายควรเป็นอย่างไร ทานด้านการเงินก็ต้องคาดคะเนเงินลงทุนว่าควรจะเป็นเท่าไร รายได้ควรเป็นเท่าใดต่อกำไรที่คาดว่าจะได้ผลตอบแทนจากการลงทุน ระยะเวลาคืนทุน เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาว่าบุคลากรที่มีอยู่มีความพร้อมหรือไม่ ทีมงานบริหารมีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่ และจะรับผิดชอบได้เต็มที่แค่ไหนเพียงใด เป็นต้น

15. มีความสามารถในการสร้างพันธมิตร ในการประกอบกิจการประเภทเดียวกัน ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งหากำไร แต่ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันกันให้ล้มไปข้างหนึ่ง วิธีการมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจการชนิดเดียวกันอาจแตกต่างกันออกไป เช่น ควรมุ่งไปในเรื่องของการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ คุณภาพ บริการ และการลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น แนวคิดของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะพยายามดำเนินกิจการในรูปการสร้างพันธมิตร คือไม่ทำให้เกิดคู่แข่ง ผู้ชนะ แต่พยายามดำเนินกิจการที่ทำให้เกิดผู้ชนะเพียงอย่างเดียว โดยร่วมมือในการสร้างสรรค์ ฟังพาดูด้วยกันเพื่อให้กิจการอยู่รอดด้วยกันทั้งกลุ่ม การร่วมมือกันอาจจะทำได้ในรูปการตั้งสมาคม ชมรม เพื่อดูแลรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบ ปรับปรุงโครงสร้างภาษีที่ไม่เป็นธรรม หรือป้องกันการทุ่มตลาดจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การร่วมมือกันเพื่อขึ้นราคาสินค้าอย่างไม่สมเหตุผล การผูกขาด การกักตุนสินค้า นั้นไม่ควรจะกระทำเพราะจะไม่เป็นผลดีในระยะยาว

16. มีความซื่อสัตย์ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ คือต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้า ซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน หรือผู้ร่วมทุน สร้างความเชื่อถือให้กับตัวเองในด้านการเงิน ต่อสถาบันการเงินหรือเจ้าหนี้ เป็นต้น

17. ผู้ประกอบการมีความประหยัดเพื่ออนาคต คุณลักษณะอีกข้อหนึ่งที่จะผลักดันให้ก้าวไปสู่ความเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ นั่นคือ การประหยัด รู้จักการเก็บออมเพื่อขยายกิจการในอนาคต จุดมุ่งหมายของการดำเนินกิจการจะต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ ในระยะสั้นการดำเนินกิจการนั้นยังไม่เห็นผล ยังมีหนทางอีกแสนไกลที่จะไปถึง ผู้ประกอบการจะต้องรู้จักใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็น เพื่อสะสมเงินออมไว้ลงทุนขยายกิจการในอนาคต แต่การประหยัดนี้ไม่ได้หมายถึงการขี้เหนียวตระหนี่ แต่เป็นการรู้จักใช้เงินในทางที่ถูก เมื่อมีส่วนเกินให้เก็บออมไว้เพื่อการลงทุน

18. มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ประกอบการคือ พลัังสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้ประเทศเกิดการพัฒนา เป็นผู้สร้างให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สร้างงานให้คนทำ สร้างรายได้และอำนาจซื้อให้กับประชาชน เป็นผู้ประดิษฐ์คิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ผลิดสินค้าแบบใหม่ ๆ ขณะเดียวกันกิจการของผู้ประกอบการก็เจริญก้าวหน้า กลุ่มคนในสังคมมีส่วนรับรู้และสนใจบทบาทของผู้ประกอบการมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะผู้ประกอบการต้องพึงพาอาศัยสังคมในรูปของผู้บริโภคสินค้าและผู้รับบริการของผู้ประกอบการ ดังนั้นหากสังคมดำรงอยู่ได้ด้วยดี ผู้ประกอบการก็ดำรงอยู่ได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการก็ควรจะมีส่วนในการสนับสนุนช่วยเหลือสังคมตามความเหมาะสมกับฐานะ ตลอดจนต้องรับผิดชอบต่อสังคมการมีให้ก่อผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ต่อธรรมชาติ และต่อศีลธรรมอันดี จึงจะเป็นผู้ประกอบการที่ดีพร้อม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิเกล (Pickle, 1964, p. 34) ได้ทำการวิจัย รวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการขนาดย่อมจำนวน 97 รายในต่างประเทศและพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 5 ประการคือ

1. มีแรงจูงใจ คือการมีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม มีความมั่นคงในจิตใจ และมีความทะเยอทะยาน

2. มีความสามารถด้านเข้าวิญญา ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความเฉลียวฉลาด ในการที่จะค้นหาปัญหาของกิจการ วิเคราะห์ข้อมูล และแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งปัจจุบันมีความสำคัญมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้ประกอบการจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ต่อคนงาน ลูกจ้าง ลูกค้า กิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องค้าขาย และชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ด้วย

4. ความสามารถในการสื่อข้อความ ในการประกอบกิจการ การติดต่อกันระหว่างบุคคล จะเกิดอยู่ตลอดเวลาทางวาจา และหรือลายลักษณ์อักษร เมื่อจำเป็นต้องมีการสั่งงาน ซึ่งต้องชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจตรงกัน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

5. ความสามารถในการด้านเทคนิค ผู้ประกอบการที่คิดจะลงทุนในกิจการใดก็ตามจะต้องมีความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี และยังรวมถึงการมีประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะสามารถดำเนินกิจการได้ทุกสถานการณ์

กล่าวโดยสรุปก็คือผู้ประกอบการกิจการขนาดย่อม มีบทบาทในการดำเนินงานต่างจากผู้บริหารกิจการขนาดใหญ่ กล่าวคือ ผู้ประกอบการกิจการขนาดย่อมส่วนใหญ่รับผิดชอบงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบริหาร ด้านวางแผนดำเนินงาน ด้านแสวงหาและติดต่อลูกค้า ด้านการจัดหาวัตถุดิบ จัดสรรทรัพยากรและควบคุมการผลิต ตลอดจนร่วมกิจกรรมด้านการขายและการประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ผู้ประกอบการองค์กรขนาดย่อม จึงจำเป็นต้องมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเกือบทุกหน้าที่เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ขณะที่กิจการขนาดใหญ่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและกระจายให้แก่ฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ แม้ว่าผู้บริหารบางแผนกจะขาดความสามารถก็ไม่กระทบความสำเร็จขององค์กรมากเท่ากับการที่ผู้บริหารของกิจการขนาดย่อมไม่มีทักษะหรือขาดความสามารถในการจัดการ กิจการขนาดย่อมจำนวนมากต้องปิดกิจการเนื่องจากประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานและร้อยละ 88 ของความล้มเหลวของกิจการขนาดย่อม เกิดจากผู้ประกอบการขาดทักษะในการบริหารการเป็นผู้นำและมุมมองทางกิจการ (Hodgetts & Karatko, 1992, p. 26)

นิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

การนำนิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มาประกอบในการศึกษานั้น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจใน SMEs มากขึ้น ซึ่งมีผู้ให้นิยาม SMEs ไว้ดังนี้

โซติรัส ชวนิชย์, ก่อเกียรติ พานิชกุล และปริญ ลัทธิตานนท์ (2537, หน้า 12) ได้อ้างถึง Satley & Morse ซึ่งนิยามไว้ว่า อุตสาหกรรมขนาดย่อม หมายความว่า อุตสาหกรรมทั้งที่มีลักษณะเป็นโรงงาน (Factory) และไม่เป็นโรงงาน (Non Factory) ซึ่งดำเนินการผลิตสินค้าและครุภัณฑ์ใช้คนงานไม่เกิน 100 คน

โซคิรัส ชวนิชย์, ก่อเกียรติ พานิชกุล และปริญ ลักษิตานนท์ (2537, หน้า 12) ได้อ้างถึง Kelly & Lawyer & Baumbach ซึ่งนิยามไว้ว่า อุตสาหกรรมขนาดย่อม คือ อุตสาหกรรมที่มีลักษณะเฉพาะตัว หมายความว่ามีการบริหารที่เป็นอิสระ มีทฤษฎีเป็นของตนเอง มีแหล่งอุตสาหกรรมอยู่ในท้องถิ่น และขนาดของการดำเนินการถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตใดขอบเขตหนึ่ง

Snodgrass และ Biggs (1996) ได้ให้นิยาม ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกำลังพัฒนา ว่าเป็นกิจการที่มีการจ้างงานต่ำกว่า 100 คน ซึ่งสามารถ แบ่งย่อย เป็นร้านค้าขนาดเล็กภายในบ้าน (cottage shops) ที่มีการจ้างงาน 1-4 คน กิจการขนาดย่อม มีการจ้างงาน 5-19 คน กิจการขนาดกลาง (medium-sized enterprises) มีจำนวนแรงงาน 50-99 คน และกิจการขนาดใหญ่มีแรงงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2537, หน้า 3) กล่าวว่า Longnecker, J. G. (1994, p. 12) ได้ให้นิยาม ธุรกิจขนาดย่อม ว่าเป็นธุรกิจที่มีจำนวน การจ้างงานต่ำกว่า 500 คน (Small Business Administration)

ถาวร-ชนะเวช ศรีสุขะโต (2543, หน้า 7) ได้ให้นิยาม SMEs ไว้ว่า SMEs ย่อมาจากภาษาอังกฤษ Small and Medium Enterprise หรือแปลเป็นภาษาไทยว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความหมายของธุรกิจ (Enterprise) ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining) กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail) กิจการบริการ (Service Sector)

เรวัติ ต้นคยานนท์ (2545, หน้า 10) ได้แบ่ง วิสาหกิจ เพื่อครอบคลุม กิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ กิจการการผลิต ซึ่งรวมถึง การผลิตในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและเหมืองแร่ กิจการการค้า ประกอบด้วย การค้าส่ง และการค้าปลีก และกิจการบริการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแตกต่างกัน ในประเทศต่าง ๆ ส่วนใหญ่ใช้จำนวนการจ้างงาน หรือทรัพย์สินถาวรเป็นผู้นำในการตัดสินว่ากิจการใดเข้าข่าย บ้างก็ใช้ทุนจดทะเบียนเงินลงทุนหรือยอดขาย สำหรับไทยนั้นเราใช้มูลค่าทรัพย์สินถาวร รวมค่าที่ดิน โดยแบ่งตามประเภทธุรกิจ คือ กิจการ ผลิต และ บริการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

1. วิสาหกิจขนาดกลาง ต้องมีสินทรัพย์ ถาวรรวมค่าที่ดิน ไม่เกิน 200 ล้านบาท
2. วิสาหกิจขนาดย่อม ต้องมีสินทรัพย์ ถาวรรวมค่าที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท

กิจการการค้าส่งและ ค้าปลีก ขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดไว้ดังนี้

1. กิจการการค้าส่งขนาดกลาง ต้องมีสินทรัพย์ ถาวรรวมค่าที่ดิน ไม่เกิน 100 ล้านบาท
2. กิจการการค้าส่งขนาดย่อม ต้องมีสินทรัพย์ ถาวรรวมค่าที่ดิน ไม่เกิน 50 ล้านบาท

3. กิจการค้าปลีกขนาดกลาง ต้องมีสินทรัพย์ ถาวรรวมค่าที่ดิน ไม่เกิน 60 ล้านบาท
 4. กิจการการค้าปลีกขนาดย่อม ต้องมีสินทรัพย์ ถาวรรวมค่าที่ดิน ไม่เกิน 30 ล้านบาท
- เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุ ครุภัณฑ์ และสินค้าคงคลัง

ธุรกิจขนาดกลาง (Medium Enterprises) ในที่นี้ไม่ได้จำแนกด้วยปริมาณแรงงานหรือสินทรัพย์ที่เฉพาะเจาะจงและตายตัวเท่านั้น ทั้งนี้ในบริบทการแข่งขันในอนาคต ธุรกิจขนาดกลางโดยทั่วไปจะเป็นธุรกิจที่เสียเปรียบด้านราคาเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยสูงกว่า ในขณะที่ธุรกิจขนาดกลางโดยปกติจะเสียเปรียบธุรกิจขนาดย่อมด้วยเพราะปรับตัวได้ช้ากว่าและมีต้นทุนในการปรับตัวสูงกว่า ลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางโดยทั่วไปมีความเสี่ยงสูงไม่สามารถอยู่รอดได้ เมื่อปะทะกับการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต

ธุรกิจขนาดย่อม (Small Enterprises) ในที่นี้ไม่ได้วัดจากปริมาณแรงงานหรือเงินทุนในการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่ธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเนื่องจากความสามารถในการแสวงหาช่องทางทางการตลาดใหม่ ๆ (Niche Market) มีความคล่องตัว (Flexibility) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและระบบบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Quick Response) ในขณะเดียวกันก็มีต้นทุนในการปรับตัวต่ำและมีการดำเนินการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กระทรวงอุตสาหกรรม) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีบทบาทส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Industries, SMEs) ได้นิยามความหมายของขนาดอุตสาหกรรมโดยใช้เกณฑ์มูลค่าทรัพย์สินถาวร และจำนวนการจ้างงาน กล่าวคือ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินถาวรในกิจการ ไม่เกิน 100 ล้านบาทหรือมีการจ้างงานในกิจการ ไม่เกิน 200 คน

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ TQM

ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นแนวคิดในการเสริมสร้างและพัฒนาการต่อผู้รับประโยชน์ (ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้จัดส่งวัตถุดิบ) โดยมุ่งเน้นไปที่ระบบการจัดการและสร้างวัฒนธรรมอันจะเป็นพลังผลักดันให้องค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุความต้องการของลูกค้า ในครั้งแรก และทุก ๆ ครั้งต่อไป และมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อนุวรรตน์ ศิลาอำไพ (2546, หน้า 2) ได้กล่าวว่าองค์การมาตรฐานสากล (ISO) ได้ให้ คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนของ

องค์กรมีส่วนร่วมและ มุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ารวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกองค์กรและสังคม นอกจากนี้ อนุวรรตน์ ศีลาอำไพ (2546, หน้า 2) ได้กล่าวถึง JUSE ไว้ว่าได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่าหมายถึง Systematic Activities ที่บริษัทดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าผ่านสินค้าและบริการ ด้วยราคาและเวลาส่งมอบที่เหมาะสม และอนุวรรตน์ ศีลาอำไพ (2546, หน้า 3) ยังได้กล่าวถึง Kano ไว้ว่าได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึง Business Management เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านทางสินค้าและบริการอย่างเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific) ทำอย่างมีระบบ (Systematic) และทำอย่างทั่วถึงทุกเรื่องทั่วทั้งองค์กร และได้กล่าวถึง Narrow Sense ไว้ว่าได้ให้คำจำกัดความ TQM ว่า หมายถึงแนวคิดและวิธีการทำงานของพนักงาน ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้า

บรรจง จันทรมาศ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า TQC/TQM คือแนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างประโยชน์ แก่หมู่สมาชิกขององค์กร และแก่สังคมด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ปรัชญาของ TQM (Philosophy of TQM) ประกอบด้วยความเชื่อในแนวคิด 6 ประการ (Lewis and Smith, 1994) คือ

1. เน้นการให้บริการที่สนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
2. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ
3. เน้นการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของทีมงาน
4. เคารพความเป็นมนุษย์ของบุคคล ถือว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรี
5. เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. แก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงและเน้นการประเมินผลย้อนกลับ

สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ สุภษุติกุล (2541, หน้า 25) ที่ได้เสนอหลักการของ TQM โดยสรุปความหมายและหลักการเป็นคำคล้องจองกันเพื่อให้จำต่อการจดจำดังนี้

1. ลูกค้าสำคัญที่สุด (Customer Focus) เพราะลูกค้าหรือผู้รับผลงานเป็นเป้าหมายหรือเหตุผลที่ต้องมีหน่วยงานขึ้นมา ดังนั้นระดับของคุณภาพอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับผลงาน
2. จุดความฝันร่วมกัน (Common Vision) เป็นการรวมพลังเพื่อการสร้างสรรค์สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

3. ทีมงานสัมพันธ์ (Teamwork & Empowerment) ทุกคนต่างพึ่งพิงกันในการทำงาน คุณภาพไม่ได้เกิดจากผลงานของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากการประสานความพยายามของผู้เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการเสริมพลังด้วยการฝึกอบรม ข้อมูล และ โอกาส เพื่อให้นำศักยภาพของตนมาใช้อย่างเต็มที่

4. มุ่งมั่นกระบวนการ (Process Focus) เป็นการมองว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากระบบงานที่ไม่รัดกุม การพัฒนาคุณภาพคือการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรัดกุม ง่ายในการปฏิบัติ เป็นการสร้างระบบเพื่อปกป้องคุ้มครองให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีที่สุด

5. สถานด้วยวิธีแก้ (Problem Solving Process) เป็นการนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีแก้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การวิเคราะห์หนทางในการแก้ปัญหา การทดสอบทางเลือกและนำมาปฏิบัติเป็นมาตรฐาน

6. ดีที่ผู้นำ (Leadership Support) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำโดยใช้อุดมการณ์ร่วมกัน ผู้นำทุกระดับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมและสั่งการ มาเป็นผู้ให้คำปรึกษา

7. ทำดีไม่หยุดยั้ง (Continuous Improvement) มองหาโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่พอใจกับระดับคุณภาพที่เป็นอยู่โดยองค์ประกอบหลักของ TQM ซึ่งเสนอโดยอันวัดน์ ศุภชติกุล และคณะ (2541, หน้า 25) ได้แก่

7.1 Unit Optimization หรือการทำให้แต่ละหน่วยงานมีคุณภาพและมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นการเน้นที่การควบคุมงานประจำวัน

7.2 Vertical Alignment หรือการประสานทิศทางขององค์กร เพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร เป็นการเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กร

7.3 Horizontal Integration หรือการประสานในแนวนอน เพื่อให้เกิดการเกื้อหนุนกันและกัน

นอกจากนี้ Powell (1995) และ วิฑูรย์ สิมะโชติ (2541) ได้สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของ TQM คือ

1. ความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่ต้องการให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจริงจัง

2. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้เรียนรู้และเข้าใจในระบบการบริหารแบบ TQM เพื่อจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ

3. โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการและเกื้อหนุนระบบ TQM อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและความสูญเสีย

4. การติดต่อสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงานและแนวราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันทั่วทั้งองค์กร
5. การให้รางวัลและการยอมรับแก่ทีมงานหรือผู้ที่สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏ รวมถึงการส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ที่ตั้งใจปรับปรุงงาน
6. การวัดผลงานอย่างเหมาะสม ด้วยการดำเนินงานอย่างยุติธรรม และมีเกณฑ์การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งประกาศให้ทราบกันทั่วไปแล้ว
7. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันเป็นส่วนตัว

ในขณะที่ วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, หน้า 135) กล่าวว่าไว้ว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรม และส่วนที่เป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) กิจกรรม 5ส เครื่องมือ 7 อย่างของ QC นั้น เป็นที่รู้จักค่อนข้างแพร่หลายในบรรดานักบริหารชาวไทยที่ได้รับการถ่ายทอดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพมาจากประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ พ.ศ.2517 เนื่องจากส่วนที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้มองเห็นได้ จับต้องได้ เรียนรู้ได้ง่าย นำมาใช้ได้ไม่ยาก ในขณะเดียวกันส่วนที่เป็นนามธรรม อันได้แก่ ปรัชญา แนวคิดระบบบริหารค่านิยม และระบบบริหารกระบวนการบริหารแบบ TQM นั้น กล่าวได้ว่า ยังมีคนเพียงน้อยนิดเท่านั้นที่เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงแก่น ในท่ามกลางการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างยาวนานเท่านั้น จึงสามารถเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้งถึงจิตวิญญาณ ก่อให้เกิดจิตสำนึก ความคิด และการกระทำ ที่เป็นแบบ TQM อยู่ตลอด

หากเปรียบเทียบกันโดยกว้าง ๆ แล้ว แนวคิดของปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นจะเน้นหนักในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาชีวิตของมนุษย์และสังคม ในขณะที่แนวคิดของปรมาจารย์ชาวตะวันตกจะเน้นหนักทางด้านวิธีการทำงานอย่างจริงจัง จากแนวคิดด้าน TQM ของปรมาจารย์หลาย ๆ ท่านสามารถแยกเป็นข้อ ๆ เพื่อง่ายต่อการศึกษาและทำความเข้าใจ ได้ทั้งสิ้น 12 ข้อ ได้แก่

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) การปรับปรุงใด ๆ ก็ตามจะไม่มีคุณค่าเลยหากมันไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า จากแนวคิดเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า จัดว่าเป็นแนวคิดที่เป็นพื้นฐานที่สุด และสำคัญที่สุดของ TQM (Kume, 1995, pp 3-4) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจของลูกค้าไว้ว่า สินค้าที่เราผลิตจะมีมูลค่าก็แต่เพียงเมื่อมันเป็นที่ต้องการของลูกค้าเท่านั้น และความต้องการนั้นมีใช่เพียงแต่ในขณะที่ตัดสินใจซื้อ หากแต่ยังหมายถึงความพอใจในขณะใช้งานตลอดจนหมดอายุของสินค้าด้วย

2. มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และรับผิดชอบต่อสังคม (Business Ethic & Social Responsibility) จริยธรรม ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำแปลไว้ว่าคือ ธรรม หรือ

คำสั่งสอน หรือกฎเกณฑ์ ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ดังนั้น จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจจึงหมายถึง กฎเกณฑ์ที่เป็นข้อปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, หน้า 45) กล่าวว่า วัตถุประสงค์การธุรกิจที่นำวิธีการบริหารแบบ TQM เข้ามาใช้ นั่นจะต้องยึดหลักปฏิบัติ ไม่เอารัดเอาเปรียบ 7 ประการดังนี้

1. ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า
2. ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกจ้าง
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้น
4. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ส่งมอบ
5. ไม่เอารัดเอาเปรียบราชการ
6. ไม่เอารัดเอาเปรียบสังคม และไม่เอารัดเอาเปรียบสิ่งแวดล้อม
7. ไม่เอารัดเอาเปรียบคู่แข่ง

จริยธรรมทั้ง 7 ข้อนี้ เป็นมาตรฐานคุณภาพของบริษัทแบบ TQM หรือกล่าวได้ว่า ในเชิงนโยบาย บริษัทที่คอยหาโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลา นั้น ไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ) ได้อย่างแน่นอน

3. ให้การศึกษา และพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540, หน้า 159) ได้กล่าวถึง Nayatani Yoshinobu ไว้ว่า ได้พูดถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายของ TQM จะเห็นว่าปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพและบริษัทที่ถือว่าคนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งได้เติบโตกลายมาเป็นบริษัทชั้นนำของโลกในปัจจุบัน ล้วนให้ความสำคัญกับการศึกษา และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูง เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัดมหาชน ได้จัดโปรแกรมการศึกษาตลอดชีพสำหรับพนักงานอย่างเป็นระบบ

4. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (Total Participation) เพื่อที่จะบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ บุคลากรแต่ละคนจะมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โคนจำแนกตามระดับตำแหน่งได้ดังนี้

- 4.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)
- 4.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)
- 4.3 ผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต (Front-line Operator or Office Staff)

5. การบริหารกระบวนการ (Process Orientation) กระบวนการคือ อนุกรมของปฏิบัติการ งาน กิจกรรม ความรับผิดชอบ เหตุการณ์ ตลอดจนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่เชื่อมต่อกัน อย่างจงใจเพื่อการผลิตสินค้าตลอดจนการผลิตของเสีย การที่มีกระบวนการขึ้นมาก็เพื่อการผลิตสินค้ารวมทั้งการผลิตของเสียด้วย และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรวมไปถึง คน (Man) เครื่องจักร

(Machine) วิธีการผลิต (Method) และวัตถุดิบ (Material) หรือที่เรียกว่า 4M และไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในการผลิตแบบใดก็ตาม ต่างยอมรับในสัจธรรมที่ไม่มีใครโต้แย้งไว้ นั่นก็คือ สินค้าหรือบริการเป็นผลิตผลของกระบวนการ ดังนั้นคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่มีนั้นย่อมเกิดจากการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ ส่วนแนวคิดการบริหารคุณภาพในองค์การแบบ TQM ที่ให้ความสนใจแต่คุณภาพ 2 สิ่ง นั่นคือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) ซึ่งหมายถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตรงกับความต้องการลูกค้าหรือไม่ และคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) หมายถึงความสามารถของกระบวนการที่จะผลิตสินค้าหรือบริการออกมาได้ตรงตามข้อกำหนดด้วยกรรมวิธีที่ประหยัดหรือไม่ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

5.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นจากคุณภาพของปัจจัย 4 ประการคือ คุณภาพการวางแผน (Quality of Planning) คุณภาพการออกแบบ (Quality of Design) คุณภาพของกรรมวิธี การผลิต (Quality of Manufacturing) และคุณภาพของบริการหลังการขาย (Quality of After Sales Service)

5.2 คุณภาพของกระบวนการผลิต ก็คือคุณภาพของปัจจัย 3 ประการคือ คุณภาพการวางแผน (Quality of Planning) คุณภาพการออกแบบ (Quality of Design) และคุณภาพของกรรมวิธี การผลิต (Quality of Manufacturing)

6. กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (Next Process is Our Customer) ลูกค้าของบริษัทแบบ TQM มิใช่ที่แต่เพียงผู้ซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทเท่านั้น หากแต่ยังหมายถึงเพื่อนร่วมงานที่อยู่กระบวนการถัดไป ซึ่งรับเอาผลงานของเราไปจัดการต่อด้วย เราเรียกลูกค้าประเภทนี้ว่า ลูกค้าภายใน การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายในหรือเพื่อนร่วมงานของเราก็คือ ทำงานในส่วนของเราให้ได้ผลงานออกมาอยู่ในสภาพที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาแก่กระบวนการถัดไปที่รับผลงานนั้น ไปจัดการต่อ

7. บริหารด้วยข้อเท็จจริง (Management by Fact)

7.1 การบริหารคุณภาพเป็นวิทยาศาสตร์แขนงหนึ่งที่ขึ้นอยู่กับความเป็นจริง คุณภาพของผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจากการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

7.2 ไม่สามารถบริหารสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้ ข้อเท็จจริง ล้วนเป็นสิ่งที่วัดออกมาเป็นตัวเลขได้ทั้งสิ้น การบริหารคุณภาพ ก็คือการหาข้อเท็จจริงที่วัดได้ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลง ไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และอยู่ในระดับที่ต้องการ

7.3 คนมักจะไม่ว่าตนเองยังไม่รู้ข้อเท็จจริงอันเป็นปัญหาที่จะต้องปรับปรุง มักเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรู้ในขณะใดขณะหนึ่ง

8. การแก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Preventive Action) ตามปกติ การแก้ปัญหาในการทำงานจริงนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Immediate Remedy) และการแก้ปัญหาที่สาเหตุ (Preventive Action) ซึ่งองค์การแบบ TQM จะเน้นการแก้ปัญหาที่สาเหตุ เนื่องจากเชื่อว่าหากยังมีสาเหตุของปัญหายู่ภายในกระบวนการผลิต ก็ย่อมก่อให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดขึ้น ไม่วันใดก็วันหนึ่ง

9. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (Statistical Methods) วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, หน้า 184) ได้กล่าวถึง Kume ไว้ว่า ได้พูดถึงกรรมวิธีทางสถิตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแสดงให้เห็นข้อเท็จจริง และเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทที่สำคัญสำหรับระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ วิธีทางสถิติมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งกิจกรรมการผลิตที่มีลักษณะการกระทำซ้ำ ๆ และให้ข้อมูลออกมาอย่างสม่ำเสมอ สะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ ซึ่งกรรมวิธีทางสถิติให้ประโยชน์ 3 ประการได้แก่

9.1 ใช้ระบุแสดงข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบ

9.2 ใช้วิเคราะห์และควบคุมคุณภาพของกระบวนการ

9.3 ใช้เพื่อรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์

10. การจัดลำดับความสำคัญ (The Pareto Principle)

หลักการของพาเรโตมี 3 ประการคือ

10.1 แม้ว่าจะมีปัญหาย่อยมากมาย แต่มีเพียงไม่กี่ปัญหาเท่านั้นที่มีความสำคัญ

10.2 แม้ว่าจะมีสาเหตุของปัญหาสำคัญนั้นอยู่มากมาย แต่มีเพียงไม่กี่สาเหตุเท่านั้นที่มีอิทธิพลเป็นนัยสำคัญต่อปัญหานั้น

10.3 จงทุ่มเทความพยายามที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญจะได้รับผลดีมากกว่าการทุ่มเทให้แก่การแก้ปัญหาที่ไม่สำคัญ

11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA (Plan Do Check Action) สำหรับการบริหารองค์การแบบ TQM โดยทั่วไปนั้น หมายถึง การหมุนวัฏจักรเดมิง (Deming Cycle) ซึ่งก็คือดำเนินการกิจกรรมหมุนเวียนให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ต่อไปนี้

11.1 จัดทำและวางแผน (Plan)

11.1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale, Environment)

11.1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ

11.1.3 กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

11.2 ปฏิบัติตามแผน (Do)

- 11.2.1 หาความรู้เกี่ยวกับวิธีการด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง
 - 11.2.2 ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด
 - 11.2.3 เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อในการควบคุม
 - 11.3 ติดตามประเมินผล (Check)
 - 11.3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่
 - 11.3.2 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่
 - 11.3.3 ตรวจสอบว่าค่าได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
 - 11.4 กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Action)
 - 11.4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการเพื่อแก้ไข
 - 11.4.2 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก
 - 11.4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน
12. การสร้างระบบเอกสารมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือการตั้งเป้าหมายด้านของผลิตภัณฑ์ให้สูงกว่าระดับปัจจุบันแล้วปฏิบัติการปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย และการธำรงรักษาระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้คงที่ ซึ่งระบบมาตรฐานเปรียบเสมือนลิ่มที่คอยยันมิให้วงล้อเคม็ง (PDCA) อันหมายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกิดการถดถอยหลังจากประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นได้แล้ว

ขั้นตอนการนำ TQM สู่ภาคปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กร พบว่ามีขั้นตอนแตกต่างกันไปดังนี้ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2540, หน้า 229-231)

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับ TQM แก่ผู้บริหารระดับสูง บุทธศาสตร์การนำระบบ TQM เข้ามาในองค์กร เริ่มต้นจากการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และเกิดศรัทธาเชื่อมั่นต่อการบริหารเสียก่อน เพราะระบบ TQM จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องการปัจจัยที่ขาดไม่ได้สองประการจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจ และ การเข้าร่วมผลักดันอย่างอดทน
2. วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ (Diagnose Quality Management System) เมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะนำระบบ TQM เข้ามาใช้แล้วผู้บริหารระดับสูงต้องวินิจฉัยระบบบริหาร

คุณภาพและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทเสียก่อน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวินิจฉัยสมรรถนะของระบบคุณภาพขององค์กร

3. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท (Analyze Current Situation) นอกจากการตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบบริหารของบริษัทแล้วผู้บริหารยังต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทด้วย โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
- 3.2 ผลประกอบการ สมรรถนะทางการเงินของบริษัท
- 3.3 แนวโน้มการขายตัวและความต้องการของตลาดและลูกค้าของบริษัท
- 3.4 สมรรถนะที่สำคัญของกระบวนการธุรกิจและระบบงาน
- 3.5 ความสามารถในการแข่งขัน
- 3.6 ความรู้ความสามารถ ขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตของบุคลากร
- 3.7 วัตถุประสงค์ หรือภารกิจในการก่อตั้งบริษัท และความคาดหวังของหุ้นส่วน

4. สร้างวิสัยทัศน์ (Create a Vision) และจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร (Create a Strategic Plan) วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน ส่วนแผนกลยุทธ์คือ แนวทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ ทั้งวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์จะต้องมีการทบทวน เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทุก ๆ ปี โดยพิจารณาองค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- 4.2 ภารกิจและวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งบริษัท
- 4.3 ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า
- 4.4 แนวโน้มของตลาดอันประกอบด้วย ภาวะคุกคาม โอกาส และศักยภาพ
- 4.5 ความสามารถในการแข่งขัน (Benchmarking)
- 4.6 ผลการดำเนินการในรอบปีที่ผ่านมาของบริษัท

5. กำหนดคட்சปีประจำปี (Hoshins Determination) หลังจากที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่า มีภารกิจหรือหัวข้อปัญหาที่จะต้องดำเนินการหรือแก้ไขปรับปรุงจำนวนมาก เพื่อจะนำพาองค์กรมุ่งไปตามทิศทางแห่งแผนกลยุทธ์ ผู้วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งภารกิจหรือหัวข้อปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถดำเนินการหรือแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปพร้อมกันได้ต่อเนื่องจากขีดจำกัดของทรัพยากรด้านต่าง ๆ ของบริษัท จึงต้องทำการจัดเรียงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการตามความสำคัญ โดยประเมินจากผลกระทบและประสิทธิผลที่มีต่อบริษัท ความเร่งด่วน ความง่ายในการดำเนินการ และความเป็นไป

ได้ที่จะบรรลุผล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุดนั้น จะกำหนดรายละเอียดไว้ใน คัทชีชีวัดประจำปี (Hoshins) ซึ่งสามารถจำแนกออกได้ 3 ประเภทคือ

เป้าหมายประเภทที่ 1 ปฏิบัติการทางธุรกิจมูลฐาน เป็นปฏิบัติการประจำวันตามปกติ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของการก่อตั้งบริษัทและการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มจำนวนลูกค้า ตั้งโรงงานใหม่ เป็นต้น

เป้าหมายประเภทที่ 2 หัวข้อปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องแก้ไขเป็นกรณีเร่งด่วนจากปัญหาต่าง ๆ ที่พบหลังจากนำระบบ TQM มาใช้ จะพบว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจะเด่นชัดขึ้นเพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัญหาฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรมานาน ซึ่งเมื่อนำปัญหาเหล่านั้นมาเรียบเรียงให้ดี โดยใช้แผนผังความสัมพันธ์จะพบว่าปัญหาหลักที่เป็นสาเหตุของปัญหาอื่น ๆ มีไม่มากนัก ซึ่งอาจเรียกปัญหาเหล่านี้ว่า ปัญหาวิกฤติ (Critical Problems) ปัญหาหมู่ประเภทที่ 2 นี้ จะเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อนและแก้ไขได้ไม่ยาก เนื่องจากเกิดขึ้นและฝังตัวเรื้อรังอยู่ในองค์กรได้ และไม่มีใครสนใจ หากยึดแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบ TQM อย่างเคร่งครัด ก็ย่อมจะแก้ไขปัญหานั้นได้ภายในเวลา 1-3 ปี และหลังจากนั้นองค์กรก็จะมีเป้าหมายอีกประเภทหนึ่งซึ่งยากกว่าเดิมเข้ามาแทนที่ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดต้นทุนอย่างก้าวกระโดด การออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งการบริหารเป้าหมายประเภทนี้จะใช้วิธีการบริหารที่เรียกว่า การบริหารโครงการक्रमสาขางาน

เป้าหมายประเภทที่ 3 การยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นหัวข้อปัญหาเกี่ยวกับการยกระดับของผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของกระบวนการตลอดจนคุณภาพของระบบงานและระบบบริหารให้มีระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายประเภทนี้จะมีหัวข้อใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นทุกปีควบคู่ไปกับการขยายตัวขององค์กร เช่น การลดอัตราส่วนของเสีย การลดต้นทุน วัตถุดิบ การลดรอบเวลาการผลิต การส่งมอบตรงเวลา การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างรวดเร็ว เป็นต้น คัทชีประเภทที่ 1 ปฏิบัติการทางธุรกิจมูลฐาน เป็นปฏิบัติการประจำวันตามปกติเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขั้นมูลฐานของบริษัท และการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น การเพิ่มยอดขาย การเพิ่มกำลังการผลิต

6. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Function Action Plan) เมื่อกำหนดเป้าหมายประจำปีแล้วก็ต้องกระจายเป้าหมายประจำปีไปสู่ความรับผิดชอบในรูปแบบของแผนปฏิบัติการของหน่วยงานทั้งหลายทุก ๆ ระดับในองค์กรอย่างครบถ้วน ทัวถึง และเหมาะสมโดยใช้เครื่องมือต่าง

ๆ ช่วยในการกระจายเป้าหมายประจำปีไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การปฏิบัติงานประจำวันตามแผน (Daily Operations) ในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น คณะผู้บริหารมีหน้าที่ติดตาม ให้การสนับสนุน ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานต่างสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น ตลอดจนคอยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของคน เครื่องจักร กระบวนการระบบงาน เป็นต้น เพื่อนำไปเป็นประเด็นสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) (Kotler, 1994)

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งต้องใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยผลิตภัณฑ์นั้นจะมีตัวตนหรือไม่ก็ได้ องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ จะต้องประกอบไปด้วย

1.1 ผลิตภัณฑ์หลัก (Core Product) คือผลิตภัณฑ์ที่ให้ประโยชน์ต่อผู้ที่ซื้อโดยตรง

1.2 รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ผู้บริโภคสามารถสัมผัสรับรู้ได้ ในลักษณะของรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ตรายี่ห้อ รูปแบบสินค้า

1.3 ตรายี่ห้อ (Brand) หมายถึง ชื่อ คำสัญลักษณ์ การออกแบบ เพื่อระบุถึงสินค้าและบริการของผู้ขายที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยที่ตรายี่ห้อนั้นจะทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับคุณสมบัติ จุดเด่นและลักษณะของผลิตภัณฑ์ และบอกแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ทั้งช่วยกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในความคิดของลูกค้า โดยกลยุทธ์ตรายี่ห้อที่ใช้มาก มีดังนี้

1.3.1 ชื่อตราเฉพาะ เป็นการตั้งชื่อตรายี่ห้อที่แตกต่างกัน สำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด และภาพลักษณ์ที่เด่นชัดสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์ โดยไม่ได้รับอิทธิพลจากสินค้าตัวอื่นของบริษัท

1.3.2 กลยุทธ์หลายตรา เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนา 2 ตราสินค้าขึ้นไป สำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน การที่สินค้าหนึ่งใช้ชื่อและตราสินค้าแตกต่างกันจะช่วยสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ดียิ่งขึ้น

1.3.3 กลยุทธ์ขยายตรา เป็นการใช้ชื่อตราที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุง โดยจะเลือกใช้ตราสินค้าที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว

1.4 เครื่องหมายการค้า (Trade Mark) หมายถึง ตราสินค้าที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย ตราสินค้าอาจจะเป็นชื่อตรา เป็นเครื่องหมายตราธุรกิจที่นำไปจดทะเบียนการค้า เพื่อระบุชื่อสินค้า และป้องกันการเลียนแบบ

1.5 การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ และการผลิตสิ่งบรรจุ หรือสิ่งห่อหุ้มผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ทำหน้าที่ (1) ทำให้เกิดประโยชน์ใช้สอย และประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ซื้อ (2) เพื่อการรักษาหรือคุ้มครองผลิตภัณฑ์ (3) ทำหน้าที่เป็นจุดขายตัวสินค้านั้น (4) ข่าวดสารเพื่อส่งเสริมการขาย เพื่อสามารถนำมาใช้ได้ (5) ใช้เพื่อการแจ้งข่าวสารและติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภค (6) ช่วยสร้างลักษณะเฉพาะ ความประทับใจสร้างภาพลักษณ์เป็นเอกลักษณ์ให้กับสินค้า (7) ใช้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (8) ใช้เพื่อการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม

1.6 ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented Product) หมายถึง ประโยชน์เพิ่มเติม หรือบริการที่ผู้ซื้อจะได้รับควบคู่ไปกับตัวสินค้า ประกอบด้วย การติดตั้ง การขนส่ง การให้สินเชื่อ การให้บริการอื่นๆ ก่อนหรือหลังการขาย

1.7 ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติ และเงื่อนไขที่ผู้ซื้อคาดหวังว่าจะได้รับการใช้เป็นข้อตกลงเมื่อมีการซื้อสินค้า

1.8 ศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Potential Product) หมายถึง ส่วนของผลิตภัณฑ์ควบทั้งหมดที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต

2. ราคา (Price)

ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็น P ตัวที่สองที่เกิดขึ้นมาถัดจาก Product ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าผลิตภัณฑ์กับราคาของผลิตภัณฑ์นั้น กลยุทธ์ด้านราคาที่จะต้องคำนึงถึง (1) คุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) (2) ต้นทุนสินค้าหรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) การแข่งขัน (4) ปัจจัยอื่น ๆ

3. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการสื่อสาร มีหลายประการ ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม ดังนี้

3.1 การโฆษณา (Advertising)

3.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling)

3.3 การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion)

3.4 การให้ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations)

3.5 การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct Response Marketing) และ
การตลาดเชื่อมตรง (Online Marketing)

4. การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดกลุ่มเป้าหมาย ก็คือสถาบันตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า การเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distribution) หมายถึง เส้นทางผลิตภัณฑ์และ/หรือกรรมสิทธิ์ ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาดในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

4.2 การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Market Logistics) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายตัว สินค้าจึงประกอบด้วยงานที่สำคัญ ดังนี้

4.2.1 การขนส่ง (Transportation)

4.2.2 การเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Storage) และการคลังสินค้า (Warehousing)

4.2.3 การบริการสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับภาวะอุตสาหกรรมเขตจังหวัดชลบุรีและปริมณฑล

ชลบุรี มีรายได้หลักมาจากภาคอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ด้านอุตสาหกรรมนั้น ชลบุรีมีนิคมอุตสาหกรรม 7 แห่ง มีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 2,475 โรง เกิดการจ้างงาน 150,426 อัตรา โดยเป็นกิจการประเภทโรงกลั่นจำนวน 95 กิจการ จำนวนพนักงาน 1,523 คนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จำนวน 46 กิจการ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี, 2549) นอกจากนี้ยังมีท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งเป็นท่าเรืออุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูง พร้อมพร้อมด้วยการให้บริการรวมถึงสาธารณูปโภคด้านต่าง ๆ อีกทั้งที่ตั้งยังเป็นจุดที่เหมาะสมในการประกอบอุตสาหกรรมทุก ๆ ประเภท ในปัจจุบัน มาบตาพุดเป็นท่าเรืออุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ดังนั้น มาบตาพุด จึงเปรียบเสมือนประตูทองของอุตสาหกรรมไทยสู่ทั่วโลก (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2549) ชลบุรีมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดดังนี้

1. ส่งเสริมให้ท่าเรือแหลมฉบังเป็นเมืองท่าชั้นนำในลำดับที่ 16 โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งและระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารจัดการให้สามารถรองรับการขยายตัวทาง

เศรษฐกิจของจังหวัด ส่งเสริมให้ทำเรือแหลมฉบังสร้างภาคีพันธมิตรในการขนส่งแบบครบวงจร และ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพท่าเรือแหลมฉบัง

2. ส่งเสริมเป็นศูนย์กลางการลงทุนด้านอุตสาหกรรมและพลังงาน อุตสาหกรรมยานยนต์ / ชิ้นส่วนรถยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์ มุ่งเน้นพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมและพลังงาน ส่งเสริมการลงทุนด้านอุตสาหกรรมและพลังงาน ส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ (Logistics) พัฒนาและสร้างความเข้มแข็งของรัฐวิสาหกิจชุมชน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายอุตสาหกรรมและการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจในภูมิภาค

3. เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวนานาชาติครบวงจรที่ได้คุณภาพ มีมาตรฐาน ส่งเสริมให้เป็นดินแดนหลากหลายของการท่องเที่ยวแบบครบวงจรและเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวกลุ่มจังหวัดและภูมิภาค พัฒนาฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวเดิมและแหล่งท่องเที่ยวใหม่และอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวในด้านบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานและความปลอดภัย ดำเนินการด้านการตลาดและส่งเสริมกิจกรรมใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว

4. ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร โดยพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรให้สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิต ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมและพัฒนาการเพิ่มมูลค่ามาตรฐานสินค้าโดยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงด้านอาหาร และการนำผลผลิตการเกษตรไปผลิตเป็นพลังงานทดแทน

5. พัฒนาจังหวัดให้เป็นเมืองน่าอยู่ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี โดยการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี จัดความยากจน ชุมชนเข้มแข็ง มีสังคมเอื้ออาทรและมีความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณค่าความเป็นไทยของประชาชนในจังหวัด จัดระบบผังเมือง การใช้ประโยชน์ที่ดินและสภาพภูมิทัศน์ของเมือง การพัฒนาอนุรักษ์ฟื้นฟู ป้องกันทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีพลังงานทดแทน และอนุรักษ์พลังงาน

6. ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานและผู้รับบริการพึงพอใจ โดยจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) และส่งเสริมให้มีศูนย์บริการร่วมทุกหน่วยงาน การพัฒนาระบบการให้บริการในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

7. พื้นที่ชายฝั่งทะเลและเกาะต่าง ๆ มีความมั่นคงบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ และพื้นที่ชุมชนมีความเข้มแข็งอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและยั่งยืน โดยกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพคน ชุมชนและพื้นที่ชายฝั่งทะเล และเกาะต่าง ๆ กลยุทธ์การพัฒนากำลัง

เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงบริเวณชายฝั่งทะเลและเกาะต่าง ๆ กลยุทธ์การบริหารจัดการ (สำนักงาน
อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี, 2550)

ปราจีนบุรี มีรายได้หลักมาจากภาคเกษตรกรรม ส่วนด้านอุตสาหกรรมนั้นปราจีนบุรี มี
เขตประกอบการอุตสาหกรรม/สวนอุตสาหกรรม/นิคมอุตสาหกรรม 5 แห่ง มีจำนวนโรงงาน
อุตสาหกรรมทั้งสิ้น 738 โรง เกิดการจ้างงาน 85,316 อัตรา โดยเป็นกิจการประเภทโรงกลึงจำนวน
8 กิจการ จำนวนพนักงาน 146 คนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จำนวน 46 กิจการ (สำนักงาน
อุตสาหกรรมจังหวัดปราจีนบุรี, 2550) ปราจีนบุรีมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 อนุรักษ์ พัฒนาและคุ้มครองภูมิปัญญาแพทย์แผนไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาภาคเกษตรสู่การเป็นอุตสาหกรรมการเกษตรที่เข้มแข็ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพการลงทุนภาคอุตสาหกรรม

(สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปราจีนบุรี, 2550)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรประภา ช่อสมศักดิ์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการ
ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่ทำให้หน้าขาว ของสตรี ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อ
ศึกษาถึงกระดุนภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ

ผลจากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มี
ผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ผิวหน้าขาว ดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลระดับมากที่สุดได้แก่ ความปลอดภัยในการใช้หรือไม่เกิดการ
แพ้และทาแล้วไม่เหนียวเหนอะหนะ ซึมซาบเร็ว

ปัจจัยด้านราคาที่มีผลระดับมากที่สุดได้แก่ ราคาเหมาะสมกับคุณค่าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์
และราคาค่าเมื่อเทียบกับขนาดบรรจุ

ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีผลระดับมากที่สุดได้แก่ ผลิตภัณฑ์มีจำหน่ายทั่วไปใน
ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์เซ็นเตอร์ และศูนย์การค้าสมัยใหม่ การจัดสินค้าไว้ในตำแหน่งที่มองเห็น
ได้ชัดเจน สถานที่ที่จำหน่ายมีที่จอดรถสะดวก การจัดสินค้าไว้ในตำแหน่งที่หยิบง่าย การแสดง
สินค้า ณ จุดขาย สถานที่ที่จำหน่ายใกล้บ้าน การมีพนักงานขายบริการ และจัดส่งสินค้าถึงที่บ้าน
หรือที่ ๆ สะดวกต่อการพบ

ปัจจัยด้านการโฆษณาที่มีผลระดับมากที่สุดได้แก่ ความน่าเชื่อถือของผู้ทำการโฆษณาสินค้า
ความน่าสนใจของโฆษณา ข้อความที่ใช้ในการโฆษณา การลงโฆษณาในวารสารสำหรับสตรี การ

โฆษณาโดยเป็นผู้ให้การสนับสนุนรายการโทรทัศน์เกี่ยวกับ สุขภาพและความงามของสตรี และโฆษณาที่มีความถี่สูง ทางโทรทัศน์ วิทยุ

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขายที่มีผลระดับมาก ได้แก่ การรับประกันคุณภาพ หรือหากไม่พอใจยินดีคืนเงิน การลดราคาของสินค้า การแจกของตัวอย่าง และการให้คู่ปองส่วนลด ปัจจัยด้านการใช้พนักงานขายที่มีผลระดับมาก ได้แก่ คำแนะนำของพนักงานขาย และการสาธิตการใช้สินค้า

วิสุทธิ รัตนสกุลดิถ กัทลี เตชะพุทพงษ์ และอัจฉริยา หนูช่วย (2541) ศึกษาหลักการบริการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของศูนย์บริการรถยนต์ที่มีโรงงานประกอบในประเทศไทย การวิจัยเป็นการศึกษาเพื่อสร้าง House of Service ที่นำไปสู่การสร้างรูปแบบการบริการ (Service Model) ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่มีความสำคัญ 3 อันดับแรกต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าคือ การดูแลเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่ (Customer Handling) การพัฒนาบุคลากร (Personal Resource) และทัศนคติของผู้ให้บริการ (Attitude)

ประสิทธิ์ พัทณี (2545) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด และศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยพบว่า ภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานต่างกัน และอายุงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศและแผนกที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

วิจิต วิจิตรรัตน์ (2543) ได้ศึกษาการออกแบบการทดลองเพื่อพัฒนาการบริหารการผลิต เพื่อพัฒนาการบริหารการผลิตที่มีหลายผลิตภัณฑ์และมีหลายวัตถุประสงค์ ในกรณีศึกษาที่ประยุกต์แนวคิดจากการวิจัยนี้สามารถลดต้นทุนการผลิตลงร้อยละ 27

สุชาติ ยูวี (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเพิ่มผลิตภาพกับการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภายในประเทศ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ศึกษาปัญหาของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs

ภายในประเทศโดยการศึกษาจากข้อมูลจากข้อมูลเฉพาะ SMEs ที่เข้าร่วมโครงการศึกษาแนะนำกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จากการศึกษาพบว่าปัญหาที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปัญหาของอุตสาหกรรม SMEs ที่เข้าร่วมโครงการศึกษาแนะนำกับความคิดเห็นของปัญหาอุตสาหกรรม SMEs ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติรวบรวมจากการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาแนะนำด้านการเพิ่มผลผลิตภาพของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีผลสรุปที่ใกล้เคียงกันมากคือ อัตราผลิตภาพต่ำคิดเป็นร้อยละ 90 และร้อยละ 95 พนักงานขาดจิตสำนึกด้านคุณภาพคิดเป็นร้อยละ 61 และร้อยละ 60 ขาดการฝึกอบรมของพนักงาน (อย่างค่อนเนื่อง) คิดเป็นร้อยละ 49 และร้อยละ 43 ตามลำดับ แสดงถึง ความสามารถในการใช้ปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรม SMEs มีประสิทธิภาพต่ำ ในการศึกษาเรื่องการทำงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการเพิ่มผลผลิตภาพให้อุตสาหกรรม SMEs มีแนวคิดการพัฒนาผลผลิตภาพ 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 เป็นการวางรากฐานด้านคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตภาพ ขั้นที่ 2 เป็นการเพิ่มผลผลิตภาพโดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม ขั้นที่ 3 เป็นการเพิ่มผลผลิตภาพขั้นสูงสุดต้องนำเทคนิคและการจัดการขั้นสูงมาใช้พัฒนาปรับปรุง

วัชร ชาญวิจิตร (2548) ได้วิจัยเรื่องการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาดของผู้ซื้อใช้ค้อพพ์ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุ ตั้งแต่ 20-35 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ประกอบอาชีพเป็นพนักงานเอกชน และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-25,000 บาท

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 4 ด้าน ในการตัดสินใจเลือกซื้อใช้ค้อพพ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์เป็นอันดับที่ 1 และอยู่ในระดับมาก (= 3.82) ด้านช่องทางจัดจำหน่ายเป็นอันดับที่ 2 อยู่ในระดับมาก (= 3.72) ด้านราคา เป็นอันดับที่ 3 อยู่ในระดับมาก (= 3.54) และด้านส่งเสริมการตลาด เป็นอันดับที่ 4 อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบส่วนประสมทางการตลาดในการตัดสินใจเลือกซื้อใช้ค้อพพ์กับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ที่แตกต่างกัน มีส่วนประสมทางการตลาดในการตัดสินใจเลือกซื้อใช้ค้อพพ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ

.05

วาสนา บุตรโพธิ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความคาดหวัง การรับรู้ และความพึงพอใจในกลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการ ของผู้รับบริการในสถานบริการร่างกาย จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. กลยุทธ์ด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการของผู้รับบริการในสถานบริการร่างกาย จังหวัดชลบุรีโดยมีความคาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้อยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจ อยู่ในระดับประทับใจ 2. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความคาดหวังในกลยุทธ์

ด้านส่วนประสมทาง การตลาดบริการของผู้รับบริการในสถานบริหารร่างกายพบว่าด้าน อายุ อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความคาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านเพศ และระดับการศึกษา 3. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้ในกลยุทธ์ด้าน ส่วนประสมทางการตลาด บริการของผู้รับบริการในสถานบริหารร่างกาย จังหวัดชลบุรี พบว่า ด้าน การศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านเพศ และอายุ 4. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในกลยุทธ์ด้าน ส่วนประสมทางการตลาดบริการของผู้รับบริการในสถานบริหารร่างกายพบว่า ด้านเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05