



กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืนของธุรกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย

The Blue Ocean Strategy to Make Sustainable Difference in Traditional Small  
and Medium Enterprises (SMEs) in Nakhonnayok Province of Thailand

อังคาร คชะวังศรี<sup>1\*</sup> และอรรณพร พฤทธิพงษ์<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Angkan Kachawangsi<sup>1\*</sup> and Attaporn Puttipong<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Faculty of Management Science, Phranakhon Rajabhat University

(Received: January 31, 2020; Revised: April 3, 2020; Accepted: May 21, 2020)

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผู้ส่งวัตถุดิบ และประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก เพื่อวิเคราะห์ห้วงประกอบเชิงยืนยันความต้องการโดยกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ซึ่งผลการศึกษานี้พบว่า ปัจจัยที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยแรงผลักดันจากบุคคลภายในครอบครัว และความยินดีที่จะให้ผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายใหม่เข้ามาเสนอข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบส่งผลกระทบต่อการใช้ กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก

**คำสำคัญ:** 1) กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม 2) ความแตกต่างที่ยั่งยืน

3) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม 4) จังหวัดนครนายก

**Abstract**

The objective of this study is to analyze the characteristics of target group, supplier and the efficiency of the innovation business towards using blue ocean strategy of the traditional small and medium enterprises (SMEs) in Nakhonnayok Province, to factor analyze by blue ocean strategy of traditional small and medium enterprises (SMEs) in Nakhonnayok Province, to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats in blue ocean strategy of traditional small and medium enterprises (SMEs) in Nakhonnayok Province, and in order to present the blue ocean strategy on the sustainable performance of traditional small and medium enterprises (SMEs) in Nakhonnayok Province. The result that factors affecting customers' decision to purchase products with motivation from family members and the pleasure to have a new supplier come to present information about the raw materials affecting blue ocean strategy of traditional small and medium enterprises (SMEs) in Nakhonnayok Province.

**Keywords:** 1) The Blue Ocean Strategy 2) Make Sustainable Difference

3) Traditional Small and Medium Enterprise 4) Nakhonnayok Province

<sup>1\*</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก (Lecturer, Department of Retail Business Management)

Email: angkan@vru.ac.th

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทั่วไป (Lecturer, Department of Management)



## บทนำ (Introduction)

กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ถือเป็นการเปลี่ยนมุมมองในเรื่องของการแข่งขันในรูปแบบเดิมที่เรียกว่า ท้องทะเลสีแดง หรือ Red Ocean Strategy ซึ่งเป็นการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกันอย่างดุเดือด มาเป็นกระบวนการที่ค้นพบใหม่ที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถคิดค้นอย่างสร้างสรรค์ และช่วยให้เกิดการตลาดสามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างความสำเร็จของธุรกิจเดลคอมพิวเตอร์ (Dell) เวอร์จิน (Virgin) สตาร์บัคส์ (Starbucks) อิกเกีย (IKEA) ที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสามารถนำเสนอความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจนกลายเป็นผู้นำในรูปแบบของตนเองได้ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือ ลูกค้า ซึ่งหลายครั้งที่ผู้บริหารหรือนักการตลาดมักจะมองแต่เรื่องของตราสินค้าและคุณสมบัติของสินค้า รวมทั้งการบริการจากมุมมองของตนเอง มากกว่าการมองจากมุมมองของลูกค้าหรือผู้ใช้งานจริง ทั้ง ๆ ที่คุณสมบัติบางอย่างถึงแม้จะถูกพัฒนาขึ้นมาได้อย่างยากลำบาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าเสมอไป ดังนั้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จึงไม่อาจเรียกว่า นวัตกรรมได้ หากไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Kumnuantip, 2009)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความได้เปรียบเป็นอย่างมากในการนำเทคนิคของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างในท้องตลาด ซึ่งในมุมมองด้านวิชาการได้อธิบายไว้ว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บจากการแข่งขันทางธุรกิจ โดยธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะไม่สนใจต่อการแข่งขันหรือคู่แข่ง และจะไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดหรือสร้างสินค้าเดิม ๆ ที่มีหน้าตา รูปร่าง หรือคุณสมบัติของสินค้าเหมือนกับร้านค้าอื่น ๆ แต่จะพยายามสร้างตลาดหรือสินค้าใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างและยังไม่มีใครสร้างหรือนำมาใช้เพื่อทำการเจาะตลาดใหม่ รวมทั้งเป็นการสร้างความตื่นตา ตื่นใจ

ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้การแข่งขันทางด้านราคาลดความสำคัญลง และกฎการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เปรียบเสมือนน่านน้ำใหม่ที่เงียบสงบปราศจากการแข่งขันที่รุนแรง และเมื่อไม่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ย่อมทำให้ธุรกิจมีกำไรเติบโตอย่างแท้จริง (Kim & Mauborgne, 2005, p. 22)

ดังนั้น หากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสร้างกลยุทธ์ของตนเองให้เป็นกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม เพื่อสร้างโอกาสให้ธุรกิจผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่า กลุ่มลูกค้าของธุรกิจเป็นใคร สินค้าประเภทใดสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าประเภทใด นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องทำการวิเคราะห์ให้ได้ว่าเหตุผลในการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป้าหมายนั้นซื้อด้วยเหตุผลใด เช่น ซื้อสินค้าและบริการด้วย “เหตุผล” ซื้อเพราะ “ราคาที่ต่ำกว่า” หรือซื้อที่ “ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์” ซึ่งในกรณีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้ การสร้างความแตกต่างของสินค้าย่อมส่งผลดีต่อยอดขาย และเพิ่มความน่าสนใจต่อตัวสินค้า รวมทั้งเพิ่มทัศนคติที่ดีของผู้ซื้อต่อสินค้าและบริการด้วย โดยจะต้องสร้างความแตกต่างของสินค้านั้นรวมทั้งสร้างความน่าสนใจต่อลูกค้าไปพร้อม ๆ กัน และนอกจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้ว ในการแข่งขันภายใต้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามนั้น ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทานระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบและสถานประกอบการในปัจจุบันด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ปัจจัยด้านความร่วมมือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระยะยาว และปัจจัยด้านการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งการให้ความสำคัญในประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผน ด้านสารสนเทศ ด้านคน และด้านกระบวนการ (Thieanphut, 2007, p.26)

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องอาศัยทัศนคติเชิงบวกของผู้ประกอบการที่จะต้องมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญถึงความยั่งยืนของธุรกิจ ภายใต้สภาวะ



การแข่งขันที่มีสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันกับธุรกิจอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก รวมทั้งโอกาสในอนาคตที่จะเกิดการลอกเลียนแบบสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น โดยสินค้าและบริการดังกล่าวมีคุณสมบัติใกล้เคียงกันกับที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกำลังดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายอยู่ ก็จะส่งผลต่อการดำเนินการของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างแน่นอน ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนที่นำมาใช้เป็นต้นแบบร่วมได้ พบว่านวัตกรรมแบบจำลองทางธุรกิจการจัดการอย่างยั่งยืนประกอบด้วย การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างคุณค่าจากของเสีย การใช้ทรัพยากรทดแทนและหมุนเวียน การเน้นที่ประโยชน์ของการใช้มากกว่าการเป็นเจ้าของ การเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นในเรื่องความพอเพียง และประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมมากกว่าธุรกิจ รวมทั้งมุ่งเน้นการเพิ่มประโยชน์ของสังคมและสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง (Bocken, Short, Rana & Evans, 2013, p. 42)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสถานะการแข่งขันของกลยุทธ์แบบน้ำขึ้นน้ำลง และเพื่อศึกษาปัจจัยผลการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย ทั้งนี้ผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดอื่นของประเทศไทยได้อีกด้วย

#### การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

##### แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความหมายของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีความแตกต่างกันออกไป ตามวัตถุประสงค์การดำเนินการของแต่ละองค์กร หรือแต่ละหน่วยงาน

และใช้ขนาดของสินทรัพย์ถาวร จำนวนการจ้างงาน ขนาดของทุนจดทะเบียน เป็นต้น แต่โดยทั่วไปแล้ว ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น มีความหมายที่ ครอบคลุมกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (Mini หรือ Micro Enterprises) กิจการรับช่วงการผลิต (Supporting Industries) กิจการอิสระ (Enterprises หรือ Stand Alone Enterprises) โดยลักษณะเด่นที่สำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถจำแนกได้ ดังนี้ (Sungwan, 2010, p. 3)

1. ง่ายต่อการเข้าทำธุรกิจ เพราะใช้เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่สูงมากนัก และหากเกิดผิดพลาดในการดำเนินกิจการก็เสียหายไม่มากเกินไป และมีโอกาสฟื้นตัวได้ง่ายกว่ากิจการที่มีขนาดใหญ่
2. มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลกิจการได้อย่างทั่วไปและใกล้ชิด
3. สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาไปสู่การผลิตสินค้าและบริการที่มีลักษณะเฉพาะตัว
4. การดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตสินค้า การจัดจำหน่ายหรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) ตลอดจนการผลิตและการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบหรือบริการมากกว่ามุ่งปริมาณ
5. ในกรณีที่มีสถานการณ์วิกฤตขอบเขตของความเสียหายจะไม่มากเท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีอยู่เป็นจำนวนมากและหลากหลายประเภท ดังนั้นแม้จะได้รับผลกระทบจากความผันผวนทางเศรษฐกิจจนเกิดความเสียหายต่อกิจการใดกิจการหนึ่ง หรือหลาย ๆ กิจการ ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็จะไม่มากเท่ากับกิจการขนาดใหญ่
6. เป็นกลไกที่สำคัญ ที่จะป้องกันการผูกขาด หรือช่วยให้เกิดการแข่งขันในระดับเศรษฐกิจ



## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ Blue Ocean

กลยุทธ์ Blue Ocean เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการแข่งขันเชิงธุรกิจไปจากเดิม กล่าวคือ มีการนำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่มีอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ด้วยการหลีกเลี่ยงการเข้าไปแข่งขันในกลุ่มตลาดเดิมที่มีการลอกเลียนแบบต่างมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่งด้วยการแข่งขันด้านราคา ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ และไม่ก่อให้เกิดกำไรรวมทั้งการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน แต่สิ่งที่กลยุทธ์ Blue Ocean ให้ความสำคัญ คือ การสร้างสินค้าหรือบริการให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าที่ยังไม่มีใครนำเสนอหรือพัฒนามาก่อนในธุรกิจสามารถสร้างความต้องการใหม่ให้กับลูกค้า ควบคู่กับการลดต้นทุนพลังงานและค่าใช้จ่ายดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้การแข่งขันทางด้านราคาลดความสำคัญลง และกฎการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เปรียบเสมือนน่านน้ำใหม่ที่เรียบสงบปราศจากการแข่งขันที่รุนแรง ในเมื่อไม่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ย่อมทำให้ธุรกิจมีกำไรเติบโตอย่างแท้จริง (Kim & Mauborgne, 2005, pp. 22) ดังนั้น หลักการของ Blue Ocean นั้น จะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่ออุปสงค์ที่มีอยู่ แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ (Demand Creation) โดยไม่สนใจหรือให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรม เป็นการสร้างความต้องการของลูกค้าและอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมา ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรและลูกค้า หลักการของ Blue Ocean Strategy ได้หักล้างแนวคิดทางด้านกลยุทธ์ที่ใช้กันอยู่แต่เดิม ๆ โดยเสนอว่าแทนที่จะมุ่งลอกเลียนแบบและเอาชนะคู่แข่ง ถ้าองค์กรต้องการที่จะเติบโตจริง ๆ จะต้องแสวงหาทะเลแห่งใหม่ แทนที่จะเป็นทะเลที่แดงด้วยเลือด (Red Ocean) แบบเดิม ซึ่งได้อุปมาเหมือนกับเป็น Blue Ocean ทะเลสีครามที่มีแนวทางในการวิเคราะห์อยู่ 4 ประเด็น ประกอบด้วย

1. การยกเลิก (Eliminated) ของบางอย่างที่เราเคยคิดว่าลูกค้าต้องการ แต่จริง ๆ แล้วในปัจจุบันลูกค้าอาจจะไม่มีความต้องการเลยก็ได้

2. การลด (Reduced) การนำเสนอคุณค่าบางอย่างให้ต่ำกว่าอุตสาหกรรม ซึ่งเราอาจจะเคยคิดว่าคุณค่านั้น ๆ ลูกค้ามีความต้องการมาก แต่จริง ๆ อาจจะไม่มากอย่างที่เราคิด

3. การเพิ่ม (Raised) บัณฑิตบางอย่างให้สูงกว่าระดับอุตสาหกรรม

4. การสร้าง (Created) คุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีการนำเสนอในอุตสาหกรรมมาก่อน

ดังนั้น จากแนวคิด Blue Ocean Strategy สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้เนื่องจาก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีปัจจุบันทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม ในจังหวัดนครนายกจะต้องมองนอกกรอบหรือกรอบเดิม ๆ ซึ่งในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์การสร้างบริการที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean Strategy ในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกนั้น ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้กรอบแนวคิด ERRC Grid ของ Blue Ocean Strategy มาใช้ประกอบในการวิเคราะห์

## วิธีดำเนินการ (Methods)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed method) โดยประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก โดยพบว่า ในปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนผู้ประกอบการกิจการค้าในจังหวัดนครนายก จำนวนทั้งสิ้น 1,041 ราย แบ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจในรูปบริษัทจำกัด จำนวน 601 ราย ผู้ประกอบการธุรกิจในรูปห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 439 ราย และห้างหุ้นส่วนจำกัดสามัญนิติบุคคล จำนวน 1 ราย (Nakhon Nayok Provincial Commercial Office, 2019) โดยมีระเบียบวิธีวิจัยตามรูปแบบการวิจัยดังนี้



### การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม ในจังหวัดนครนายก จำนวน 15 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้า จำนวน 5 คน กลุ่มผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก จำนวน 5 คน ซึ่งการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบธุรกิจที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจไม่น้อยกว่า 1 ปี สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นต่อลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผู้ส่งวัตถุดิบ และประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรม ส่วนที่ 3 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบ นานน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ที่มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สำหรับการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบข้อมูลระยะเวลาการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจที่ปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการจดบันทึกข้อมูลระหว่างการให้สัมภาษณ์ และผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงโดยเครื่องบันทึก (วิทยุเทป) ตลอดการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อให้การเก็บข้อมูลไม่ผิดพลาด และได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน โดยผู้วิจัยจะทำการถอดเทป และค้นหาประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำไปตอบปัญหาของการวิจัยในครั้งนี้ ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ของ Denizen (1970, p. 142) คือ

การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกันดังนี้ (Junthavanit, 2004, pp. 129-130)

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบ คือ การสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มา ที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ และแหล่งสถานที่ หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าผู้วิจัยได้ข้อมูลต่างกันอย่างไรมากน้อย โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกตแทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกตตลอด

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ถ้าผู้ศึกษาวิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีต่างไปจากเดิม จะให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจะทำการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล การเปรียบเทียบ การอธิบายความสอดคล้องและความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

### การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน (Yamane, 1967, p. 886) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นจำนวน 289 คน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการทั้งสิ้น 1,026 ราย ซึ่งเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่รวมกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Nakhon Nayok Provincial Commercial Office, 2019) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วพบว่า ข้อมูลที่มี



ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากผู้ประกอบการมีจำนวนทั้งสิ้น 585 ราย ซึ่งการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ซึ่งมีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมตั้งอยู่ในจังหวัดนครนายก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ลูกค้าของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ผู้ค้าส่งวัตถุดิบของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบน่าน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย และส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการใช้กลยุทธ์แบบน่าน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาและคำถาม โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) เท่ากับ 0.57 และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามฉบับที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตาม

ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970, p. 161) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ลูกค้า เท่ากับ 0.925 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้ค้าส่งวัตถุดิบ เท่ากับ 0.911 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.712 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบน่าน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย เท่ากับ 0.870 และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย เท่ากับ 0.716 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ทางด้านสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะใช้การคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้ค่าสถิติคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนแบบพหุคูณ

## ผลการศึกษา (Results)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้า ธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการและธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ผู้ที่เดินทางมาท่องเที่ยวตามสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในจังหวัดนครนายก รวมทั้งกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในจังหวัดนครนายกนอกจากนี้ยังมีกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะเดินทางมากับครอบครัว เพื่อน หรือญาติที่เดินทางมาจากจังหวัดอื่น กลุ่มลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้าที่เป็นสินค้าพื้นเมืองของทางจังหวัดและเป็นของใช้ในชีวิตประจำวัน สำหรับพฤติกรรม การซื้อสินค้าหรือบริการในอดีตกับปัจจุบันนั้นพบว่า มีทั้งแตกต่างกันและไม่แตกต่างกันในแต่ละธุรกิจ



2. การวิเคราะห์ผู้ค้าส่งวัตถุดิบ พบว่า ผู้ส่งวัตถุดิบสำหรับผู้ประกอบธุรกิจ ได้แก่ ชาวสวนหรือเจ้าของสวน ชาวบ้านในท้องถิ่น ลูกจ้างที่มีอาชีพรับจ้าง โรงงานผู้ผลิตวัสดุอุปกรณ์ พ่อค้าทั่วไป ผู้ผลิตต่างชาติ ผู้ผลิตสินค้าโอท็อปพื้นเมือง กลุ่มแม่บ้านต่าง ๆ ที่ผลิตสินค้าของฝากของที่ระลึก บริษัทต่าง ๆ ที่ส่งพนักงานขายเข้ามาติดต่อ ซึ่งผู้ประกอบการจะมีทั้งการใช้ผู้ผลิตวัตถุดิบรายเดิม และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สำหรับการเปลี่ยนแปลงผู้ส่งวัตถุดิบจะเกิดขึ้นเมื่อวัตถุดิบมีไม่เพียงพอ และผู้ส่งวัตถุดิบไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบมาให้เพิ่มเติมได้ ผู้ประกอบการบางรายจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผู้ค้าส่งวัตถุดิบที่ให้ราคาต่ำกว่าผู้ส่งวัตถุดิบรายอื่น นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อมีสินค้าแปลกใหม่มาแนะนำ ผู้ประกอบการก็จะให้ความสนใจและยินดีที่จะนำมาวางจำหน่ายทันที สำหรับการสื่อสารพบว่า มีการใช้โปรแกรม line ในการสื่อสารกับผู้ส่งวัตถุดิบต่างชาติ

3. การวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรม พบว่า หากนวัตกรรมการใหม่ ๆ มาใช้ ก็จะเป็นการเพิ่มฐานลูกค้าให้มากขึ้นได้ และส่งผลดีต่อการประกอบธุรกิจ สำหรับผลิตภัณฑ์บางประเภทนั้นนวัตกรรมอาจจะนำมาใช้ไม่ได้ เพราะเป็นสินค้าจากธรรมชาติ ต้องอาศัยธรรมชาติในการผลิต แต่ปัจจุบันยังไม่ได้มีการนำนวัตกรรมใด ๆ มาใช้เลย ซึ่งคิดว่าในอนาคตอาจจะต้องมีการนำมาใช้เพราะนวัตกรรมจะทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความน่าเบื่อหน่าย นอกจากนี้ในเรื่องของนโยบายในการนำนวัตกรรมกับนโยบายการบริหารบุคลากร คือ ในธุรกิจยังคงต้องจ้างบุคลากรอยู่เพื่อให้บริการที่เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว

4. การประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม เพื่อสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก พบว่าการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายกโดยส่วนใหญ่จะใช้บริการธุรกิจในรูปแบบครอบครัว ไม่มีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นให้แก่ธุรกิจ โดยมีแนวความคิดว่าระบบเดิมที่ใช้อยู่ดีอยู่แล้ว

4.1 แนวทางในการยกเลิก (Eliminated) ควรทำการยกเลิกรายการที่ไม่ค่อยมีผู้ซื้อสินค้า หรือความถี่ในการซื้อสินค้าประเภทนั้นมีอยู่น้อยมาก โดยจะต้องทำการบอกกล่าวให้ลูกค้าได้รับทราบ นอกจากนี้ควรทำการยกเลิกรายการสินค้าที่สร้างกำไรได้ในจำนวนที่น้อยให้แก่ธุรกิจ เช่น มีรายการสินค้าที่จัดจำหน่ายอยู่ทั้งสิ้น 20 รายการ เมื่อดำเนินการจำหน่ายสินค้าไปสักระยะหนึ่งแล้ว พบว่า สินค้าประเภทตกแต่งบ้าน เช่น โคมไฟ ภาพติดผนัง ที่มียอดการจำหน่ายที่น้อยมากเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์อื่น จึงควรทำการยกเลิกรายการสินค้าประเภทนี้ เป็นต้น

4.2 แนวทางในการลด (Reduced) ควรทำการลดวัตถุดิบบางประเภท โดยเฉพาะวัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยลดต้นทุนให้แก่ธุรกิจ และใช้วัตถุดิบที่ผลิตขึ้นภายในประเทศไทยแทน เช่น ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับครีมบำรุงผิวที่ใช้ส่วนผสมบางชนิดโดยการนำเข้าก็เปลี่ยนเป็นใช้สมุนไพรที่มีอยู่ในประเทศไทยเป็นส่วนผสมแทน เป็นต้น

4.3 แนวทางการเพิ่ม (Raised) ควรทำการเพิ่มรายการสินค้าที่ผู้ประกอบการรายอื่นไม่มี ซึ่งอาจจะเป็นรายการสินค้าที่ผู้ประกอบการเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาเอง นอกจากนี้ควรมีการเพิ่มการให้บริการด้านการให้คำปรึกษา เพื่อสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มที่ดี เช่น การนำสิ่งของที่ไม่ใช่แล้วมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า โดยเฉพาะร้านจำหน่ายไม้ดอกไม้ประดับ อาจจะมีการนำล้อยางรถยนต์มาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตและจำหน่ายกระถางต้นไม้ในรูปแบบใหม่ ที่มีการวางลวดลายและตกแต่งสีสนให้มีความน่าสนใจ

4.4 แนวทางการการสร้าง (Created) ควรสร้างความผูกพันระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ให้เปรียบเสมือนญาติมิตร หรือคนในครอบครัว เช่น การแสดงความต้อนรับที่ดี การให้ของที่ระลึกเป็นสินค้าของทางร้านในโอกาสที่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลของการแสดงความคิดเห็นจากผู้ประกอบการแต่ละท่านได้ว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัด



นครนายกโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของครัวเรือน มีสมาชิกในครัวเรือนเป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็มีบางธุรกิจที่ประกอบธุรกิจด้วยการร่วมหุ้นกับเพื่อน ญาติ หรือคนรู้จัก โดยวิธีการบริหารมักจะใช้วิธีการแบบท้องถิ่นโดยทั่วไป หรือใช้วิธีการเดิมจากประสบการณ์ที่เคยได้รับ ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจบางท่านไม่เห็นด้วยกับการนำสิ่งแปลกใหม่มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้มีความทันสมัย ในขณะที่ผู้ประกอบการบางท่านเห็นด้วยว่าธุรกิจควรจะมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจจะไม่สามารถหยุดนิ่งได้ เพราะหากเมื่อไหร่เกิดสภาวะหรือสถานการณ์ฉุกเฉินขึ้นมา ธุรกิจอาจจะไม่สามารถปรับตัวได้ทัน และอาจจะต้องปิดกิจการไปในที่สุด ดังนั้นการนำสิ่งใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้จากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในแง่มุมต่าง ๆ ยังส่งผลให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปมากกว่าเดิม โดยเฉพาะช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจในจังหวัดนครนายกส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการพัฒนาระบบดังกล่าวขึ้นมาเพื่อรองรับกับความต้องการซื้อสินค้าของกลุ่มผู้บริโภค จึงทำให้ขาดโอกาสในการสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการที่ยึดมั่นในรูปแบบเดิมเล็งเห็นว่าจังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวมากมาย การจำหน่ายสินค้าในรูปแบบเดิมจะเป็นการจำหน่ายสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี อีกทั้งผู้ประกอบการเป็นผู้สูงวัยจึงทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ยากและช้าในขณะที่ผู้ประกอบการในรุ่นลูกหรือรุ่นหลานบางรายต่างก็ได้พัฒนาระบบการจัดจำหน่ายสินค้าให้มีความทันสมัย และเห็นความสำคัญต่อช่องทางการจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์ และต้องการที่จะสร้างความแปลกใหม่ในกระบวนการผลิตและระบบอื่น ๆ ที่ธุรกิจกำลังดำเนินการอยู่ เพื่อให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การลดต้นทุนของวัตถุดิบ การมุ่งประโยชน์จากการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในเขตพื้นที่ของจังหวัดนครนายก รวมทั้งการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับผู้ประกอบการที่เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และเป็น

ผู้ประกอบการที่มีความต้องการที่จะพัฒนาธุรกิจให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างความยั่งยืนได้ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ที่จังหวัดนครนายก อายุของกิจการอยู่ที่ 6-10 ปี มีจำนวนพนักงาน 1-30 คน จำนวนเงินลงทุนของกิจการ 500,001-1,000,000 บาท ส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ มีลักษณะของการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนจำกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยประกอบธุรกิจอื่นก่อนที่จะประกอบธุรกิจปัจจุบัน และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่าง โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเคยประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ และได้เปลี่ยนมาประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้าโดยใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อการผลิตสินค้า ผู้ประกอบธุรกิจบางรายมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจร่วมกับผู้อื่น และได้ขยายกิจการมาประกอบธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ลูกค้าของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยต่อการวิเคราะห์ลูกค้าของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย และเมื่อวิเคราะห์แยกองค์ประกอบพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อรูปแบบของสินค้าตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการซื้อสินค้าของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสถานที่จัดจำหน่ายสินค้า นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โอกาสในการซื้อสินค้า บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ และวิธีการเลือกซื้อสินค้า

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้ค้าส่งวัตถุดิบของ



ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ผู้ค้าส่งวัตถุดิบของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย และเมื่อวิเคราะห์แยกองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ปัจจัยด้านความร่วมมือ และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระยะยาว นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยด้านการตอบสนองความต้องการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยต่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย และเมื่อวิเคราะห์แยกองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการวางแผน ปัจจัยด้านสารสนเทศ และปัจจัยด้านคน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยด้านกระบวนการ

5. การวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่เห็นด้วยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามเพื่อสร้างความแตกต่างแก่ธุรกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย และเมื่อวิเคราะห์แยกองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อ การยกเลิกกระบวนการบางอย่าง และการเพิ่มปัจจัยบางอย่างของสินค้า/ บริการ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อการลดคุณค่าของสินค้า/ บริการ และการนำเสนอสินค้า/ บริการที่มีความแปลกใหม่

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยความรู้ทักษะการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสบการณ์ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทยในระดับมากที่สุด และเมื่อวิเคราะห์แยกองค์ประกอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าความรู้ทักษะการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสบการณ์ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกของประเทศไทยในระดับมากที่สุด

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความต้องการโดยกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก**

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความต้องการโดยกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก พบว่า ควรมีการจัดกลุ่มตัวแปรอิสระใหม่และควรมีปัจจัยเพียง 20 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยจะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

**ตาราง 1** แสดงการวิเคราะห์ Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 6.936               | 10.200        | 10.200       | 6.936                               | 10.200        | 10.200       | 6.377                             | 9.378         | 9.378        |
| 2         | 6.650               | 9.780         | 19.980       | 6.650                               | 9.780         | 19.980       | 3.620                             | 5.324         | 14.702       |
| 3         | 4.569               | 6.719         | 26.699       | 4.569                               | 6.719         | 26.699       | 3.506                             | 5.157         | 19.859       |



| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 4         | 4.418               | 6.497         | 33.196       | 4.418                               | 6.497         | 33.196       | 3.422                             | 5.032         | 24.891       |
| 5         | 3.597               | 5.290         | 38.486       | 3.597                               | 5.290         | 38.486       | 3.108                             | 4.571         | 29.461       |
| 6         | 3.502               | 5.150         | 43.636       | 3.502                               | 5.150         | 43.636       | 2.973                             | 4.372         | 33.833       |
| 7         | 2.807               | 4.128         | 47.764       | 2.807                               | 4.128         | 47.764       | 2.929                             | 4.307         | 38.140       |
| 8         | 2.275               | 3.345         | 51.109       | 2.275                               | 3.345         | 51.109       | 2.684                             | 3.947         | 42.086       |
| 9         | 1.937               | 2.848         | 53.958       | 1.937                               | 2.848         | 53.958       | 2.563                             | 3.770         | 45.856       |
| 10        | 1.889               | 2.778         | 56.736       | 1.889                               | 2.778         | 56.736       | 2.265                             | 3.330         | 49.186       |
| 11        | 1.741               | 2.560         | 59.296       | 1.741                               | 2.560         | 59.296       | 2.196                             | 3.230         | 52.416       |
| 12        | 1.633               | 2.402         | 61.698       | 1.633                               | 2.402         | 61.698       | 2.176                             | 3.200         | 55.616       |
| 13        | 1.570               | 2.309         | 64.007       | 1.570                               | 2.309         | 64.007       | 2.126                             | 3.127         | 58.743       |
| 14        | 1.438               | 2.114         | 66.121       | 1.438                               | 2.114         | 66.121       | 2.110                             | 3.103         | 61.847       |
| 15        | 1.259               | 1.852         | 67.973       | 1.259                               | 1.852         | 67.973       | 2.106                             | 3.098         | 64.944       |
| 16        | 1.227               | 1.804         | 69.777       | 1.227                               | 1.804         | 69.777       | 1.719                             | 2.528         | 67.472       |
| 17        | 1.181               | 1.737         | 71.514       | 1.181                               | 1.737         | 71.514       | 1.651                             | 2.429         | 69.901       |
| 18        | 1.154               | 1.697         | 73.211       | 1.154                               | 1.697         | 73.211       | 1.475                             | 2.169         | 72.069       |
| 19        | 1.063               | 1.563         | 74.774       | 1.063                               | 1.563         | 74.774       | 1.457                             | 2.143         | 74.212       |
| 20        | 1.027               | 1.511         | 76.285       | 1.027                               | 1.511         | 76.285       | 1.410                             | 2.073         | 76.285       |
| 21        | .932                | 1.371         | 77.656       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | .902                | 1.326         | 78.982       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23        | .869                | 1.278         | 80.261       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24        | .819                | 1.204         | 81.465       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25        | .785                | 1.154         | 82.619       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26        | .763                | 1.121         | 83.740       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 27        | .722                | 1.061         | 84.801       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 28        | .640                | .942          | 85.742       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 29        | .636                | .936          | 86.678       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 30        | .543                | .799          | 87.477       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 31        | .524                | .771          | 88.248       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 32        | .510                | .750          | 88.999       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 33        | .497                | .731          | 89.730       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 34        | .472                | .694          | 90.423       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 35        | .453                | .666          | 91.089       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 36        | .433                | .637          | 91.726       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 37        | .391                | .575          | 92.301       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 38        | .373                | .548          | 92.849       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 39        | .352                | .517          | 93.367       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 40        | .351                | .516          | 93.882       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 41        | .324                | .477          | 94.359       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 42        | .300                | .441          | 94.800       |                                     |               |              |                                   |               |              |



| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 43        | .278                | .408          | 95.209       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 44        | .261                | .384          | 95.592       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 45        | .248                | .365          | 95.958       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 46        | .234                | .344          | 96.302       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 47        | .220                | .324          | 96.625       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 48        | .214                | .315          | 96.941       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 49        | .204                | .300          | 97.240       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 50        | .187                | .276          | 97.516       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 51        | .169                | .248          | 97.764       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 52        | .157                | .230          | 97.994       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 53        | .153                | .225          | 98.220       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 54        | .147                | .216          | 98.436       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 55        | .139                | .205          | 98.641       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 56        | .127                | .187          | 98.828       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 57        | .121                | .178          | 99.006       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 58        | .102                | .150          | 99.155       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 59        | .097                | .142          | 99.298       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 60        | .084                | .124          | 99.421       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 61        | .080                | .118          | 99.540       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 62        | .074                | .109          | 99.649       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 63        | .070                | .103          | 99.752       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 64        | .050                | .073          | 99.825       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 65        | .045                | .066          | 99.891       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 66        | .039                | .058          | 99.949       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 67        | .019                | .029          | 99.977       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 68        | .016                | .023          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

จากการศึกษาตาราง 1 การวิเคราะห์ Total Variance Explained พบว่า ควรมีปัจจัยเพียง 20 ปัจจัย เนื่องจาก เฉพาะ 20 ปัจจัยแรกเท่านั้นที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ปัจจัยที่ 1 เนื่องจากอธิบายหรือตีความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุด (6.936) ส่วนปัจจัยที่ 2 ถึงปัจจัยที่ 20 จะสำคัญรองลงมา โดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ลักษณะพื้นที่และความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปร 7 ตัวแปร ได้แก่ กลุ่มคนในพื้นที่ตำบลและอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดนครนายก กลุ่มคนที่อยู่ในเขตพื้นที่

ต่างประเทศ ซึ่งไม่ใช่ประเทศไทย ความต้องการสินค้าที่มีความหรูหรา ความต้องการสินค้าคุณภาพไม่สูงมาก เช่น สินค้าที่จัดจำหน่ายในราคา 20 บาท เป็นต้น ความต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายจากการใช้สินค้าราคาถูก ความต้องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ความต้องการทดลองสิ่งแปลกใหม่

ปัจจัยที่ 2 การบริหารจัดการกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผู้ค้าส่งวัตถุดิบประกอบด้วย ตัวแปร 16 ตัวแปร ได้แก่ กลุ่มคนในเขตจังหวัดอื่นที่มีพื้นที่ใกล้เคียงจังหวัดนครนายก กลุ่มคนในเขตจังหวัดต่าง ๆ ของประเทศไทย การตอบสนองความต้องการ



ของตนเองหรือความต้องการของสมาชิกภายในครอบครัว การซื้อสินค้าเมื่อมีการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ความยินดีที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ค้าส่งวัตถุดิบที่ท่านใช้อยู่อย่างต่อเนื่อง และจะไม่เปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบในทุกกรณี ความยินดีที่จะให้ผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายใหม่เข้ามาเสนอข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบทุกปี ความสามารถในการตอบสนองความต้องการได้ทุกประการของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า/บริการของธุรกิจได้เป็นอย่างดีของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ความสามารถในการค้นหาและนำเสนอนวัตกรรมของวัตถุดิบได้อย่างต่อเนื่องของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ การใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้า/บริการ ต้องการเพิ่มปริมาณสินค้า/บริการที่ตอบสนองความต้องการที่เป็นปัจจุบันของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์สิ่งที่ไม่จำเป็นต่อการผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้า/บริการ อย่างต่อเนื่อง การวางแผนการใช้วัตถุดิบ โดยลดปริมาณวัตถุดิบลง เมื่อมีวัตถุดิบคงคลังอยู่เป็นจำนวนมาก การวิเคราะห์เพื่อเพิ่มปริมาณสินค้า/บริการ ตามช่วงเวลาที่มีการซื้อสินค้า/บริการเป็นจำนวนมาก โดยดูจากข้อมูลสถิติในอดีต และการวิเคราะห์เพื่อแสวงหาสิ่งมาแปลกใหม่ให้แก่ธุรกิจ

ปัจจัยที่ 3 การตัดสินใจซื้อและการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ตัวแปร 13 ตัวแปร ได้แก่ การมีสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าภายในเขตพื้นที่จังหวัดนครนายกโดยตรง การตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยแรงผลักดันจากบุคคลภายในครอบครัว การตัดสินใจซื้อสินค้าจากคำแนะนำของผู้จัดจำหน่าย การตัดสินใจซื้อสินค้าจากข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์ ความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบด้วยวิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบด้วยวิธีการสื่อสารผ่านการสื่อสารผ่านทางอุปกรณ์สื่อสาร ความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบด้วยวิธีการสื่อสารแบบหลายช่องทาง ความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายเดิมตลอดไป ยกเลิกการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบที่ไม่มีความซื่อสัตย์ ความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบที่ช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ในการค้นหาวัตถุดิบที่มี

ความแปลกใหม่ และการมีสินค้าที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ 4 ความทันสมัยและความแปลกใหม่ ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบด้วยวิธีการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพียงทางเดียว และความต้องการติดต่อกับผู้ค้าส่งวัตถุดิบที่นำเสนอความแปลกใหม่ของวัตถุดิบ ซึ่งไม่เคยมีใครใช้มาก่อน

ปัจจัยที่ 5 กระบวนการซื้อและการจัดจำหน่าย ประกอบด้วย ตัวแปร 6 ตัวแปร ได้แก่ ความต้องการสินค้าที่ช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น จานกระดาษชานอ้อย เป็นต้น ความต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่ และไม่เคยมีผู้ใดจัดจำหน่ายในเขตพื้นที่จังหวัดนครนายกมาก่อน การซื้อสินค้าเมื่อมีความต้องการใช้ สถานที่จัดจำหน่ายสินค้าภายในประเทศไทย การจัดจำหน่ายในรูปแบบบริการจัดส่งถึงที่ และการมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน และเป็นระบบที่สามารถควบคุมดูแลและตรวจสอบได้

ปัจจัยที่ 6 เทคโนโลยี ประกอบด้วย ตัวแปร 6 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านการผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอทุกปี การมุ่งเน้นให้พนักงานของท่านทุกคนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การช่วยลดปริมาณการใช้กระดาษด้วยการเปลี่ยนมาใช้ระบบสารสนเทศแทน การมีนโยบายที่จะลดปริมาณของจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานแทน ความยินดีที่จะเรียนรู้ระบบสารสนเทศใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ และการจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีคุณภาพสำหรับกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่ 7 ปริมาณการซื้อ ประกอบด้วย ตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ การซื้อในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ การซื้อในปริมาณที่มาก เพื่อต้องการกักตุนสินค้า การซื้อในปริมาณที่มากเนื่องจากมีการลดราคาในการจำหน่าย และการซื้อในปริมาณที่น้อย แต่มีความถี่ในการซื้อสูง เช่น ซื้อทุกวัน

ปัจจัยที่ 8 การบริหารจัดการวัตถุดิบ ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสนใจกับข้อเสนอของผู้ค้าส่งวัตถุดิบทุกประการ และความ



ต้องการลดปริมาณการใช้วัตถุดิบที่ไม่จำเป็นออกไปจากระบบการจัดจำหน่ายสินค้า/บริการ

ปัจจัยที่ 9 การอนุรักษ์ธรรมชาติ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การซื้อเพื่อต้องการอนุรักษ์ธรรมชาติ

ปัจจัยที่ 10 การจัดการความผิดพลาด ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบทันทีเมื่อผู้ค้าส่งวัตถุดิบเกิดความผิดพลาดในกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบ

ปัจจัยที่ 11 การใช้สื่ออินเทอร์เน็ต ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

ปัจจัยที่ 12 ความแปลกใหม่ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การซื้อสินค้าเมื่อมีสินค้าแปลกใหม่ออกมาจำหน่ายสู่ท้องตลาด ซึ่งเป็นสินค้าที่ไม่เคยใช้มาก่อน

ปัจจัยที่ 13 รูปแบบการตัดสินใจซื้อ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยตนเอง

ปัจจัยที่ 14 การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนจากการจดบันทึกข้อมูลด้วยการเขียน เป็นการจดบันทึกข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ปัจจัยที่ 15 การสร้างความเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบทันทีหากมีผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายใหม่ที่นำเสนอวัตถุดิบที่มีความแปลกใหม่ และความต้องการที่จะยกเลิกการจ้างพนักงานที่ไม่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี

ปัจจัยที่ 16 การใช้นวัตกรรม ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมในการดำเนินการทุกกระบวนการ

ปัจจัยที่ 17 การควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ

ปัจจัยที่ 18 คุณลักษณะของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ เมื่อเกิดปัญหาเรื่องการขาดแคลนวัตถุดิบ ผู้ค้าส่งวัตถุดิบมีระบบการบริหารจัดการวัตถุดิบที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันทั่วถึง

ปัจจัยที่ 19 การแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การช่วยเหลือผู้ค้าส่งวัตถุดิบ เมื่อเกิดปัญหาในกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบ

ปัจจัยที่ 20 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและค้นหาสิ่งแปลกใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า/บริการอย่างสม่ำเสมอ

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย พบว่ายอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 สมมติฐานข้อที่ 2 และ 3 กล่าวคือ ลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผู้ส่งวัตถุดิบ และประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรม สามารถใช้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อศึกษาว่าปัจจัยทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกอย่างไรบ้าง

**ตาราง 2** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผู้ส่งวัตถุดิบและประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมกับการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R     | R Square | Adjust R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------|----------|-----------------|----------------------------|---------------|
| 1     | 0.754 | 0.568    | 0.536           | 0.277                      | 1.868         |



จากตาราง 2 ตาราง Model Summary<sup>b</sup> พบว่า ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่ 1 ถึงปัจจัยที่ 20 มีค่า R Square 0.568 หรือ 56.8 % สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยทั้งหมดสามารถพยากรณ์ความผันแปรของการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก คิดเป็นร้อยละ 56.8 ที่เหลืออีกร้อยละ 43.2 เป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยอื่น

**ตาราง 3** แสดงค่าความแปรปรวนของปัจจัยลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผู้ส่งวัตถุดิบและประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมกับการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก

| ANOVA <sup>b</sup> |                |     |             |        |      |
|--------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Model              | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig  |
| Regression         | 27.096         | 20  | 1.355       | 17.649 | 0.00 |
| Residual           | 20.572         | 268 | 0.077       |        |      |
| Total              | 47.667         | 288 |             |        |      |

จากตาราง 3 ตาราง ANOVA<sup>b</sup> พบว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบ

น่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก

**ตาราง 4** แสดงการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณปัจจัยลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผู้ส่งวัตถุดิบและประสิทธิภาพธุรกิจแห่งนวัตกรรมกับการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก

| Coefficients <sup>a</sup> |        |            |          |        |                  |
|---------------------------|--------|------------|----------|--------|------------------|
| ตัวแปร                    | b      | Std. Error | Beta (β) | t      | Significance (p) |
| ค่าคงที่                  | 4.210  | 0.016      |          | 258    | 0.000            |
| ปัจจัยที่ 1               | 0.013  | 0.016      | 0.033    | 0.826  | 0.409            |
| ปัจจัยที่ 2               | -0.054 | 0.016      | 0.133    | -3.312 | 0.001*           |
| ปัจจัยที่ 3               | -0.010 | 0.016      | -0.025   | -0.624 | 0.533            |
| ปัจจัยที่ 4               | 0.032  | 0.016      | 0.078    | 1.937  | 0.054            |
| ปัจจัยที่ 5               | -0.008 | 0.016      | -0.019   | -0.469 | 0.640            |
| ปัจจัยที่ 6               | 0.024  | 0.016      | 0.059    | 1.480  | 0.140            |
| ปัจจัยที่ 7               | -0.004 | 0.016      | -0.009   | -0.223 | 0.823            |
| ปัจจัยที่ 8               | 0.163  | 0.016      | 0.402    | 10.013 | 0.000*           |
| ปัจจัยที่ 9               | 0.140  | 0.016      | 0.345    | 8.605  | 0.000*           |
| ปัจจัยที่ 10              | 0.002  | 0.016      | 0.004    | 0.095  | 0.925            |
| ปัจจัยที่ 11              | 0.006  | 0.016      | 0.015    | 0.377  | 0.707            |
| ปัจจัยที่ 12              | 0.002  | 0.016      | 0.004    | 0.106  | 0.916            |



| ตัวแปร       | b      | Std. Error | Beta ( $\beta$ ) | t      | Significance (p) |
|--------------|--------|------------|------------------|--------|------------------|
| ปัจจัยที่ 13 | 0.003  | 0.016      | 0.008            | 0.190  | 0.850            |
| ปัจจัยที่ 14 | 0.014  | 0.016      | 0.035            | 0.873  | 0.384            |
| ปัจจัยที่ 15 | 0.203  | 0.016      | 0.499            | 12.439 | 0.000*           |
| ปัจจัยที่ 16 | -0.014 | 0.016      | -0.034           | -0.843 | 0.400            |
| ปัจจัยที่ 17 | 0.008  | 0.016      | 0.019            | 0.463  | 0.644            |
| ปัจจัยที่ 18 | 0.014  | 0.016      | 0.034            | 0.858  | 0.392            |
| ปัจจัยที่ 19 | 0.021  | 0.016      | 0.051            | 1.275  | 0.204            |
| ปัจจัยที่ 20 | 0.020  | 0.016      | 0.048            | 1.203  | 0.230            |

หมายเหตุ: a: Dependent Variables: การใช้กลยุทธ์แบบนานน้ำสี่ครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ พบว่า ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยที่ 8 ปัจจัยที่ 9 และปัจจัยที่ 15 ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบนานน้ำสี่ครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากการวิเคราะห์ พบว่า

ปัจจัยที่ 2 การบริหารจัดการกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วัตถุประสงค์และผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ประกอบด้วย ตัวแปร 16 ตัวแปร ได้แก่ กลุ่มคนในเขตจังหวัดอื่นที่มีพื้นที่ใกล้เคียงจังหวัดนครนายก กลุ่มคนในเขตจังหวัดต่าง ๆ ของประเทศไทย การตอบสนองความต้องการของตนเองหรือความต้องการของสมาชิกภายในครอบครัว การซื้อสินค้าเมื่อมีการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ความยินดีที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ค้าส่งวัตถุดิบที่ท่านใช้อยู่อย่างต่อเนื่อง และจะไม่เปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบในทุกกรณี ความยินดีที่จะให้ผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายใหม่เข้ามาเสนอข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบทุกปี ความสามารถในการตอบสนองความต้องการได้ทุกประการของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า/บริการของธุรกิจได้เป็นอย่างดีของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ความสามารถในการค้นหาและนำเสนอนวัตกรรมของวัตถุดิบได้อย่างต่อเนื่องของผู้ค้าส่งวัตถุดิบ การใช้นวัตกรรมในการผลิตสินค้า/บริการ ต้องการเพิ่มปริมาณสินค้า/

บริการที่ตอบสนองความต้องการที่เป็นปัจจุบันของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์สิ่งที่ไม่จำเป็นต่อการผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้า/บริการ อย่างต่อเนื่อง การวางแผนการใช้วัตถุดิบ โดยลดปริมาณวัตถุดิบลง เมื่อมีวัตถุดิบคงคลังอยู่เป็นจำนวนมาก การวิเคราะห์เพื่อเพิ่มปริมาณสินค้า/บริการ ตามช่วงเวลาที่มีการซื้อสินค้า/บริการเป็นจำนวนมาก โดยดูจากข้อมูลสถิติในอดีต และการวิเคราะห์เพื่อแสวงหาสิ่งมาแปลกใหม่ให้แก่ธุรกิจ มีค่า Sig = 0.001

ปัจจัยที่ 8 การบริหารจัดการวัตถุดิบ ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสนใจกับข้อเสนอของผู้ค้าส่งวัตถุดิบทุกประการ และความต้องการลดปริมาณการใช้วัตถุดิบที่ไม่จำเป็นออกไปจากระบบการจัดจำหน่ายสินค้า/ บริการ มีค่า Sig = 0.000

ปัจจัยที่ 9 การอนุรักษ์ธรรมชาติ ประกอบด้วย ตัวแปร 1 ตัวแปร ได้แก่ การซื้อเพื่อต้องการอนุรักษ์ธรรมชาติ มีค่า Sig = 0.000

ปัจจัยที่ 15 การสร้างความเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผู้ค้าส่งวัตถุดิบทันทีหากมีผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายใหม่ที่น่าเสนอวัตถุดิบที่มีความแปลกใหม่ และความต้องการที่จะยกเลิกการจ้างพนักงานที่ไม่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี มีค่า Sig = 0.000



นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ 15 ( $\beta = 0.499$ ) ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกมากกว่าปัจจัยที่ 8 ( $\beta = 0.402$ ) ปัจจัยที่ 9 ( $\beta = 0.345$ ) และ ปัจจัยที่ 2 ( $\beta = 0.133$ )

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 การใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมีผลต่อการดำเนินงานที่

ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ของการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมีผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก สามารถนำเสนอได้ดังตาราง 5

**ตาราง 5** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ของการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมีผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม ในจังหวัดนครนายก

| ปัจจัย                        | การดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิม |       |         |        | Sig. (p) |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------|
|                               | B                                                             | S.E.  | $\beta$ | t      |          |
| ค่าคงที่                      | 4.979                                                         | 0.246 |         | 20.229 | 0.000    |
| การใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม | 0.120                                                         | 0.058 | 0.120   | 2.056  | 0.041*   |

หมายเหตุ:  $R^2 = 0.015$ , Adjust  $R^2 = 0.011$ , Standard Error of Estimation =  $0.401^*p < 0.05$

จากตาราง 5 ผลจากการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นแบบพหุพบว่า การใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมีผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามสามารถอธิบายความผันแปรของการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ได้ร้อยละ 1.1 ( $R^2 = 0.011$ ) และส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 98.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษา และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Std. Error of Estimation) อยู่ที่ 0.401

**ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามพบว่า**

1. จุดแข็งของจังหวัดนครนายก คือ เป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวทางนิเวศวิทยาจำนวนมาก มีความหลากหลายของภูมิชาติพันธุ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนโบราณสถานทางประวัติศาสตร์ เป็นจังหวัดที่มีเขตพื้นที่อยู่ใกล้กับ

จังหวัดกรุงเทพมหานคร อีกทั้งทำเลที่ตั้งของจังหวัดยังเอื้อประโยชน์ที่สามารถเชื่อมโยงแหล่งซื้อขายในกรุงเทพมหานครซึ่งมีกำลังซื้อสูง มีผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีวัตถุดิบที่เป็นธรรมชาติอยู่เป็นจำนวนมาก เป็นสังคมที่ดำรงอยู่อย่างเป็นปึกแผ่นมาเป็นเวลานาน ภายใต้กรอบประเพณี มีรากฐานของระบบความคิดหรือภูมิปัญญาที่เข้มแข็ง และใช้ภูมิปัญญาในการดำเนินชีวิตของผู้คนเพื่อการผลิตแบบยังชีพ อย่างไม่เบียดเบียนธรรมชาติ มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับการทำมาหากิน มีการผลิตเพื่อการแลกเปลี่ยนและใช้ในการดำรงชีวิตด้วยระบบการผลิตเพื่อการค้าในระบบตลาดภูมิปัญญาในวิถีชีวิตที่เป็นรากเหง้าของสังคมไทย มีที่พักแรมเป็นจำนวนมาก

2. จุดอ่อนของจังหวัดนครนายก คือ ภาคธุรกิจท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวขาดการรวมตัวที่เข้มแข็ง ขาดมาตรฐานการบริการ ขาดการบริหารจัดการพื้นที่ในแหล่งท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม ประชาชนมีองค์ความรู้ที่ไม่เพียงพอในการที่จะผลิตหรือแปรรูปผลผลิตที่มีความแปลกใหม่เข้าสู่ระบบ



ตลาด การบริหารธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการบริหารแบบครอบครัว ซึ่งเป็นการปิดกั้นโอกาสในการให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยในการบริหารงาน โดยส่วนใหญ่จะอาศัยรูปแบบและวิธีการในการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิมที่ขาดความทันสมัย อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ของจังหวัดนครนายกเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว และเป็นการรับจ้างการผลิต ทำให้ปริมาณความต้องการขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นสำคัญ

3. โอกาสของจังหวัดนครนายก คือ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ นโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมให้ประชาชนรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ชุมชนในลักษณะของวิสาหกิจชุมชน และการรวมกลุ่มประกอบการเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ชุมชน การจัดงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การจัดตั้งศูนย์ประสานงานและบริการข้อมูลประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นครนายกเป็นจังหวัดที่รัฐบาลกำหนดให้เป็นจังหวัดนำร่องในการจัดทำจังหวัดอัจฉริยะต้นแบบ ปัจจุบันกระแสความนิยมของประชากรโลกให้ความสนใจและให้ความสำคัญในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ และการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมเพิ่มขึ้น จังหวัดนครนายกจึงมีโอกาสนำมาส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ และการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมมากขึ้น เพื่อให้เป็นที่รองรับกลุ่มผู้สูงอายุหรือกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

4. อุปสรรคของจังหวัดนครนายก คือ ความสามารถในการชิงความได้เปรียบเหนือจังหวัดอื่นได้ ระเบียบและกฎหมายของป่าไม้ มีข้อจำกัดในการส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวตามความต้องการของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ศูนย์กลางทางการค้าและการตลาดของจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นอุปสรรคต่อการผลิตขนาดเล็กที่มุ่งเพื่อการค้า เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับพ่อค้าคนกลาง ซึ่งนำสินค้าหรือผลผลิตจากแหล่งศูนย์กลางเข้ามาจำหน่ายแข่งกับผู้ผลิตในพื้นที่ จึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายย่อย ต้นทุนปัจจัยการผลิตมีราคาค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น อัตราดอกเบี้ย ภาวะเงินเฟ้อ ราคาปุ๋ย ราคายาจำกัดศัตรูพืช และความผันผวนของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งปัญหาอุทกภัยทำ

ให้ภาคการผลิตเกิดการชะลอตัว เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบและคำสั่งซื้อต่าง ๆ หดตัวลง

### ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายใน ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่ง TOWS Matrix จะเป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสามารถวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO ของ TOWS Matrix เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสที่มี ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้โดยการใช้กระแสความนิยมในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ และการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ในการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวทางนิเวศวิทยาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และใช้วัตถุดิบที่เป็นธรรมชาติอยู่เป็นจำนวนมากภายในท้องถิ่นเพื่อการผลิตสินค้าเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ พร้อมทั้งเพิ่มแหล่งจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยเฉพาะการเพิ่มแหล่งจัดจำหน่ายตามสถานที่พักที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และสนับสนุนให้แหล่งที่พักต่าง ๆ ใช้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นเป็นวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้ให้บริการได้ใช้ภายในห้องพัก เช่น สบู่ ยาสระผม เป็นต้น

2. กลยุทธ์ WO ของ TOWS Matrix เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อลดจุดอ่อนลง ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้โดยจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ของจังหวัดนครนายก เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว และเป็นการรับจ้างการผลิต ทำให้ปริมาณความต้องการขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นสำคัญ จึงต้องนำนโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมให้ประชาชนรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้ามาใช้ และจัดการแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการผลิตสินค้า รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย



3. กลยุทธ์ ST ของ TOWS Matrix เป็นการ  
ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งจากการศึกษาวิจัย  
พบว่า สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้โดยจะเห็นได้  
ว่าจากแนวโน้มของต้นทุนปัจจัยการผลิตมีราคา  
ค่อนข้างสูงขึ้น จึงควรมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบที่เป็น  
ธรรมชาติอยู่เป็นจำนวนมาก ยกเลิกการนำเข้าวัตถุดิบ  
จากแหล่งผลิตอื่น โดยเฉพาะวัตถุดิบจากต่างประเทศ

4. กลยุทธ์ WT ของ TOWS Matrix เป็นการ  
ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งจากการ  
ศึกษาวิจัยพบว่า สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้โดย  
การลดจุดอ่อนจากการขาดการบริหารจัดการพื้นที่ใน  
แหล่งท่องเที่ยวอย่างเหมาะสม โดยส่งเสริมให้  
ผู้ประกอบการมีทักษะทางด้านการบริหารจัดการ  
เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวเชิง  
นิเวศที่เพิ่มสูงขึ้น

### สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุป  
และอภิปรายผลได้ตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์  
แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาด  
ย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก พบว่า ปัจจัยที่  
10 ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของ  
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัด  
นครนายกมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยที่ 10  
ประกอบด้วย การที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าด้วย  
แรงผลักดันจากบุคคลภายในครอบครัว และความ  
ยินดีที่จะให้ผู้ค้าส่งวัตถุดิบรายใหม่เข้ามาเสนอข้อมูล  
เกี่ยวกับวัตถุดิบ เนื่องจากจังหวัดนครนายกเป็น  
จังหวัดแห่งการท่องเที่ยว ซึ่งการเดินทางมาท่องเที่ยว  
ในแต่ละครั้งย่อมมาพร้อมกับครอบครัว พี่น้อง หรือ  
ญาติ ที่รู้จักกัน ดังนั้นกลุ่มบุคคลเหล่านี้จึงมีโอกาสใน  
การแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ใน  
ระหว่างการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการของ  
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎี Blue  
Ocean ได้เสนอ แนวทางที่จะต้องเปลี่ยนวิธีมอง  
ตลาดหรือธุรกิจ ภายในได้ 4 หลักคิดพื้นฐาน โดย 1 ใน  
4 หลักคตินั้น ได้แก่ การมองข้ามกลุ่มผู้ซื้อ (Buyer  
Group: From competing within, to creating  
across buyer group) กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้ว การ

ซื้อผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ จะมีผู้มีอิทธิพลในการสั่งซื้อ  
(Influencer) ผู้ใช้ตัวจริง (User) ผู้ตัดสินใจ (Decision  
Maker) การมองนอกกรอบสามารถทำได้โดยการ  
เปลี่ยนความคิดว่า ผลิตภัณฑ์สามารถจำหน่ายผ่านผู้มี  
อิทธิพลในการสั่งซื้อ ไปเป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ต่อผู้  
ใช้ตัวจริงโดยตรง ศึกษาความต้องการของผู้ใช้ปลายทาง  
แล้วสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าที่กลุ่มนี้ต้องการ ดังนั้น  
การนำกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมาใช้ อาจจะส่งผล  
ต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น  
ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจทุกคนจะต้องให้ความสำคัญกับ  
ความต้องการหรือปัญหาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย  
เพราะคงไม่มีธุรกิจใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยไม่  
อาศัยลูกค้า นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องทำ  
ความรู้จักและทำความเข้าใจในความต้องการ  
หรือปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้า รวมทั้งเรียนรู้ถึง  
ประสบการณ์ของกลุ่มลูกค้าอย่างแท้จริง ซึ่งวิธีการ  
ดังกล่าวจะทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในการ  
ประกอบธุรกิจได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังพบว่า ความยินดีที่จะให้ผู้ค้าส่ง  
วัตถุดิบรายใหม่เข้ามาเสนอข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบที่  
ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจ  
ขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัด  
นครนายก ทั้งนี้เนื่องจากการเปิดโอกาสในการใช้  
วัตถุดิบจากผู้ส่งวัตถุดิบที่มีความแปลกใหม่และมีความ  
ทันสมัย รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้  
ประกอบการผลิตหรือการให้บริการจะทำให้สินค้า  
หรือบริการไม่เกิดความน่าเบื่อหน่าย และช่วยสร้าง  
แรงดึงดูดใจได้ดียิ่งขึ้น ดังที่ ทฤษฎี Blue Ocean ได้  
เสนอแนวทางที่จะต้องเปลี่ยนวิธีมองตลาดหรือธุรกิจ  
โดยกำหนดว่าให้ผู้ประกอบการมองข้ามกรอบ  
อุตสาหกรรม (Industry: From competing within,  
to creating across industry) โดยการนิยามธุรกิจ  
และอุตสาหกรรมใหม่ และมองว่าทุกอุตสาหกรรมมี  
ความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ  
สามารถนำไปใช้เพื่อการทดแทนได้หรือไม่ อย่างไร

2. การวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำ  
สีครามกับการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก พบว่า  
การใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามมีผลต่อการ  
ดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



แบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการแข่งขันเชิงธุรกิจไปจากเดิม กล่าวคือ มีการนำเสนอนวัตกรรมเชิงคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่มีอยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม ด้วยการหลีกเลี่ยงเข้าไปแข่งขันในกลุ่มตลาดเดิมที่มีการลอกเลียนแบบต่างมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่งด้วยการแข่งขันด้านราคา ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ และไม่ก่อให้เกิดกำไรและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน แต่สิ่งที่กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามให้ความสำคัญ คือ การสร้างสินค้าหรือบริการให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง โดยสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าที่ยังไม่มีใครนำเสนอหรือพัฒนามาก่อนในธุรกิจ สามารถสร้างความต้องการใหม่ให้กับลูกค้า ควบคู่กับการลดต้นทุนพลังงานและค่าใช้จ่ายดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้การแข่งขันทางด้านราคาลดความสำคัญลง และกฎการแข่งขันยังไม่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจน เปรียบเสมือนน่านน้ำใหม่ที่เงียบสงบปราศจากการแข่งขันที่รุนแรง ในเมื่อไม่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง ย่อมทำให้ธุรกิจมีกำไรเติบโตอย่างแท้จริง (Kim & Mauborgne, 2005: 22)

ทั้งนี้เมื่อนำผลการทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกมาใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ TOWS Matrix จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายก สามารถนำกลยุทธ์แบบน่านน้ำ

สีครามมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ค้าส่งวัตถุดิบ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องมุ่งเน้นการใช้วัตถุดิบที่เป็นธรรมชาติอยู่เป็นจำนวนมาก ยกเลิกการนำเข้าวัตถุดิบจากแหล่งผลิตอื่น โดยเฉพาะวัตถุดิบจากต่างประเทศ ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติจะต้องมีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีทักษะทางด้านการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่เฟื่องฟูสูงขึ้น ใช้กระแสความนิยมในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ และการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ในการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวทางนิเวศวิทยาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และใช้วัตถุดิบที่เป็นธรรมชาติอยู่เป็นจำนวนมากภายในท้องถิ่นเพื่อการผลิตสินค้าเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านการสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีครามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมในจังหวัดนครนายกมากกว่าด้านการบริหารจัดการวัตถุดิบ ผู้ค้าส่งวัตถุดิบ และด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติ โดยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบดั้งเดิมจะต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย และเพิ่มแหล่งจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยเฉพาะการเพิ่มแหล่งจัดจำหน่ายตามสถานที่พักที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และสนับสนุนให้แหล่งที่พักต่าง ๆ ใช้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นเป็นวัสดุอุปกรณ์ให้ผู้ใช้บริการได้ใช้ภายในห้องพัก เช่น สบู่ ยาสระผม เป็นต้น

#### บรรณานุกรม (Bibliography)

- Sungkhawan, J. 2010. **Entrepreneurship and Small and Medium Business Management**. Bangkok: Department of Industrial Promotion and Institute for small and Medium Enterprises Development (ISMED).
- Kamnuanthip, R. 2009. **Blue ocean strategy**. Retrieved March 29, 2019 from [www.businesssthai.co.th/content.php?data=411913\\_Marketing](http://www.businesssthai.co.th/content.php?data=411913_Marketing).
- Chantavanich, S. 2004. **Qualitative research methods**. Bangkok: Pimluck.
- Thieanphut, D. (2007). **Business idea ignition: "Business: innovative or die"**. Bangkok: Project Committee Human Capital.



- Nakhon Nayok Provincial Commercial Office. (2019). **The trade economic information of Nakhon Nayok Province**. Retrieved March 12, 2019 from <http://www.aecthaibiz.com/pcocaecreport/fm/factsheet.aspx?pv=26>.
- Bocken, N. M. P.; Short, S. W.; Rana, P. and Evans, S. 2013. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**. 65(15), 42 – 56.
- Cronbach, L. J. 1970. **Essentials of Psychological Test**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins.
- Denizen, N. K. (1970). **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods**. Chicago: Aldine.
- Kim, C. W. and Mauborgne, R. 2005. **Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Yamane, T. 1967. **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper & Row.