



## ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจเอสเอ็มอี : กรณีศึกษาธุรกิจขนมหวาน จังหวัดเพชรบุรี

### Sustainability of SME Business Operation:

### A Case Study of Dessert Business in Phetchaburi Province

วรรณิ ชลนภาสถิตย์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยโขทช์ธรมาธิตรา

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรี รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 ราย ที่เป็นเจ้าของประกอบการธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรี โดยทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้ที่ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 10 ปี และเต็มใจให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องบันทึกเสียง และสมุดบันทึก การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาจากบันทึกการสัมภาษณ์และการถอดเทปเสียง

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรี คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพในหน้าที่หลัก 6 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการการผลิต ร้านขนมหวานทุกร้านให้ความสำคัญกับคุณภาพขนมเป็นลำดับแรก ขนมหม้อแกงเป็นผลิตภัณฑ์หลักที่เน้นการผลิตโดยใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงมาจากแหล่งเฉพาะ ไข่เป็ดต้องเป็นไข่ที่ใหม่และสด ฝือกต้องใช้หัวใหญ่ไม่มีตำหนิ มะพร้าวมาจากอำเภอทับสะแก และน้ำตาลโตนดจากจังหวัดเพชรบุรี สูตรการทำขนมถูกถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจรุ่นแรกโดยต่างคนต่างคิดค้นลองผิดลองถูกมาเองและเป็นสูตรของตนเองในแต่ละร้าน คุณภาพของวัตถุดิบที่สูงและการผลิตผ่านกระบวนการที่เน้นความสะอาดช่วยให้ขนมมีอายุยาวขึ้นโดยไม่ต้องใส่สารกันบูด 2) การจัดการการตลาด ทุกร้านขายขนมหลากหลายสปีชีชนิด แต่ขนมหม้อแกงจะเป็นภาพลักษณ์ของร้านขายขนมหวานที่ใช้ชื่อของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ขึ้นต้นว่า “แม่” เป็นส่วนใหญ่ และภาพของบุคคลดังกล่าวคือ โลโก้ที่ถูกจดจำเป็นแบรนด์ของสินค้า ขนมหม้อแกงให้กำไรน้อยแต่เป็นผลิตภัณฑ์หลักที่จูงใจให้ลูกค้าเข้าร้านและซื้อสินค้าอื่นที่กำไรสูง ทุกร้านไม่ส่งเสริมการขายโดยการโฆษณา นิยมให้ของแถมเป็นขนมอื่นที่มีไซ้ขนมหม้อแกงเมื่อซื้อสินค้ามูลค่าสูง 3) การจัดการการเงินและการบัญชี ทุกร้านจะมีโครงสร้างเงินทุนที่ปลอดภัย มีเครดิต การจัดการเงินทุนหมุนเวียนนั้น ทุกร้านสามารถจัดการกับระยะเวลาการได้สินเชื่อเท่ากันหรือสั้นกว่าระยะเวลาการปล่อยสินเชื่อ การทำบัญชีจะใช้บริการจากภายนอก เสียภาษีในระบบเหมาจ่าย พอใจกับผลตอบแทนและการได้จับเงินทุกวัน เพราะการขายหน้าร้านเป็นเงินสด 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทุกร้านจะใช้คนในพื้นที่ ลูกจ้างที่อยู่มานานจะได้รับความไว้วางใจสอนงานจนสามารถทำแทนเจ้าของได้ อยู่ร่วมกันมีลักษณะเหมือนญาติ 5) การวิจัยและพัฒนา ตัวผลิตภัณฑ์จะถูกพัฒนาไปบ้างตามกระแสสังคมเช่นเดียวกับบรรพบุรุษแต่ไม่รวดเร็วมาก 6) คุณธรรมจริยธรรม ผู้ประกอบการร้านขนมหวานทุกร้าน เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าซึ่งถูกถ่ายทอดและถือปฏิบัติอย่างหนักแน่นตลอดมา เช่นเดียวกับการให้บริการแก่สังคมและการไม่เอาเปรียบลูกจ้าง ไม่ปลดหรือไม่ให้เลิกจ้างแม้กิจการจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

**คำสำคัญ:** ธุรกิจเอสเอ็มอี ความยั่งยืน จังหวัดเพชรบุรี



## ABSTRACT

The purpose of this research was to study factors enhancing sustainable success of dessert business operation in Phetchaburi province. This study employed the qualitative research methodology. Research data were collected via in-depth interviews of the sample of 5 main informants who had been in the dessert business for more than 10 years. They were purposively selected from the population of dessert business entrepreneurs with more than 10 years of experience in the business based on their willingness to provide research information. The employed research instruments were an in-depth interview structure, a tape recorder, and a notebook. Research data from the tape recorded interviews were analyzed with content analysis.

Research findings revealed that the factors enhancing sustainable success of dessert business operation in Phetchaburi province were the efficient practices of the six main management aspects of the business: (1) the first factor was the efficient practice of the dessert production management. Every dessert shop gave the topmost importance to quality of the desserts. The coconut egg custard was the main product that was specially produced from high quality raw materials from specific sources, for example, they used only fresh and new duck eggs, big and flawless taros, coconuts from Thap Sakae district, and palm sugar from Phetchaburi province. The dessert recipes were inherited from their ancestors who were pioneers in the business and invented their own recipe and improved it through trials and errors until finally each dessert shop had its own recipe. The high quality of the raw materials together with the production procedure that put emphasis on cleanliness and hygiene contributed to the dessert products that could be kept longer without the need to use preservatives. (2) The second factor was the efficient practice of marketing management. Every dessert shop sold more than ten kinds of desserts, but the coconut egg custard was considered the marketing identity of each shop. Each shop used the name of the shop founder as the name of the shop. The shop name usually started with the word “Mae” or “Mother” and then followed by the personal name of the lady who founded the shop. The reputation of the founder gave the image or the logo for the shop and became the brand of the coconut egg custard of the shop. Coconut egg custards yielded low profits but it was the main product that attracted customers to come to the shop and buy other products that yielded higher profits. Every shop did not use advertisement to promote its sale. Instead, it promoted the sale by giving away other products aside from the coconut egg custard to customers when they bought products totaling to high values. (3) The third factor was the efficient practice of finance and accounting management. Every dessert shop had a debt-free financial structure with good credit. As for circulating capital management, every shop could manage to obtain the credit at the period equal to or shorter than that of giving it to customers. For accounting management, the shops used accounting services from outside agencies. They paid tax in the whole payment system. They were satisfied with their incomes and the fact that they obtained cash from the sale of products at the shop in cash. (4) The fourth factor was the efficient practice of human resource management. Every shop recruited local people as employees. Employees who worked with the shop for a long time were trusted and taught on how to do the jobs until they could perform the jobs in



place of the shop keeper. Shop keepers treated their employees as if they were their relatives. (5) The fifth factor was the practice of product research and development. The products, as well as the packing boxes, were developed and improved upon to keep up with social trends. However, the research and development activities were not conducted on a fast pace. (6) The last and sixth factor was the maintaining of high moral and ethical standards. Every dessert shop keeper adhered to high moral and ethical standards. They adhered to the principle of honesty to customers which was handed down and always practiced on a serious and regular basis. In addition, the shop keepers provided social services and never took advantages of their employees, such as laying off or firing their employees even though the business was affected by economic crisis conditions.

**Keywords:** Business, SMEs, Sustainability, Phetchaburi



## บทนำ

วิสาหกิจขนาดย่อม หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า ธุรกิจเอสเอ็มอี (SMEs) เป็นรากหญ้าที่มีความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาประเทศ อเมริกาเป็นประเทศที่มีผู้ประกอบการ SMEs จำนวนมากกระจายในทุก sectors ของโครงสร้างเศรษฐกิจ เพราะความที่อเมริกาเป็นเจ้าแห่งระบบทุนนิยมเสรี (capitalism-มีใครขายสาวได้สาวเอา) และเน้นมิให้เลือกปฏิบัติในทุกภาคส่วนของสังคม จึงทำให้คนเก่งเท่านั้นที่อยู่ได้ ส่วนผู้ที่อ่อนแอต้องล่าถอยออกไปจากเกมการแข่งขันที่เสรี เศรษฐกิจของอเมริกาจึงเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่ง โดยมีรากหญ้าที่แข็งแกร่งรองรับ แม้ทุกวันนี้จะมีปัญหาซับไพร้มจากตลาดอสังหาริมทรัพย์ แต่ก็เชื่อว่าความแข็งแกร่งของ sectors อื่น ๆ จะช่วยพยุงค้ำจุนเศรษฐกิจโดยรวมให้ผ่านพ้นไปได้ เพราะไม่มี sectors ใดเติบโตจน dominate sectors อื่น ๆ (กรุงเทพธุรกิจ Biz Week ฉบับวันที่ 1-7 ก.พ. 2551, A 10)

ในประเทศไทยเองเมื่อเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจตอนกลางปี 2540 นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่า ผลกระทบที่ได้รับมีความยากลำบากและต้องใช้เวลายาวนานในการแก้ไขปัญหา การแก้ไขปัญหาแม้จะผ่านไปถึง 3 ปี แต่ภาวะเศรษฐกิจก็ยังคงอยู่ในภาวะเปราะบาง โฆยิต ปิ่นเปี่ยมรัชฎ์ ประธานกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้แสดงความเห็นต่อการพัฒนารากฐานทางเศรษฐกิจของประเทศไทยว่า ในอนาคตนั้น จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมโดยเน้นความยั่งยืนให้มากขึ้นแทนการพัฒนาที่ต้องการเพียงสร้างความสำเร็จระยะสั้น และแนวทางการปรับปรุงดังกล่าวที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในปัจจุบัน ได้แก่ การเน้นความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกว่าเอสเอ็มอี (SMEs) ให้มากขึ้นจากของเดิมที่ให้ความสนใจกิจกรรมขนาดใหญ่และการลงทุนจากต่างประเทศ แนวทางเช่นนี้เกิดขึ้น เนื่องจากความคิดที่ว่า ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อรากฐานของระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็ง เพราะรากฐานเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุด ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นกิจการของธุรกิจของคนส่วนใหญ่ของประเทศ เพราะเป็นฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่เสริมให้ธุรกิจขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิดข้างต้น การพัฒนาเอสเอ็มอีจึงต้องนำมาพิจารณาด้วย เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน และสามารถอาศัยเอสเอ็มอียุคใหม่เป็นฐานในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนสืบไปในอนาคต

การสร้างเสริมความเข้มแข็งแก่เอสเอ็มอี หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวทางการเน้นรากฐานเอสเอ็มอี จึงจำเป็นที่จะต้องเน้นที่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำธุรกิจ จนอาจกล่าวได้ว่า ความเข้มแข็งหรือความอ่อนแอของกิจการเอสเอ็มอีขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ประกอบการเป็นสำคัญ แนวความคิดเช่นนี้ไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นแนวความคิดพื้นฐานที่ใช้อยู่ในเกือบทุกประเทศ รวมทั้งประเทศที่เป็นผู้นำทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศในทวีปยุโรป

ธุรกิจขนมหวานจังหวัดเพชรบุรี มีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดย่อมแบบเจ้าของคนเดียวที่ก่อตั้งมาจากภูมิปัญญา ใช่วัตถุดิบที่มีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นจากท้องถิ่นและบริเวณใกล้เคียง แปรสภาพให้เป็นสินค้าพื้นเมืองที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง กัมปนาท ชันตระกูล (กรุงเทพธุรกิจ 26 ต.ค. 2551) ระบุไว้ในบทความ “หม้อแกงเมืองเพชร” ที่เชื่อว่ายอดขายขนมหม้อแกงเมืองเพชรจะมียอดขายสูงถึง 1,000 ล้านบาทต่อปี เนื่องจากปัจจุบันมีผู้ประกอบการขนมหม้อแกงเพิ่มขึ้นหลายราย จากการคาดคะเนยอดขายสินค้าที่สูงขึ้นของนักวิเคราะห์และจากข้อมูลในอดีต ซึ่ง “เจ้าแรกและดั้งเดิม” ที่ยังคงรักษารสชาติความหวานมันตามแบบฉบับเพชรบุรีได้ยาวนานถึง 80 ปี ด้วยทายาทสืบทอดฝีมือการทำขนมหม้อแกงมาถึง 3 รุ่น คือ “ร้านขนมหม้อแกงแม่ปิ่น” (หนังสือที่ระลึกงานฉาปนกิจศพคุณแม่เจริญศรี พูลสวัสดิ์ 2551 : 7) ธุรกิจขนมหวานที่สร้าง



รายได้มหาศาลในท้องถิ่นย่อมหมายถึงมีการจ้างงานแก่คนจำนวนมากด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศตามแนวความคิดของ SMEs จักรกลพลิกฟื้นเศรษฐกิจ แต่เนื่องจากธุรกิจขนมหวานจังหวัดเพชรบุรีมีลักษณะของการขายที่มีฤดูกาลเข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ เพราะเพชรบุรีเป็นจังหวัดท่องเที่ยว จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า ธุรกิจขนมหวานจะขายดีในช่วงฤดูท่องเที่ยวและในช่วงวันหยุดตามเทศกาลเป็นส่วนใหญ่ ฤดูท่องเที่ยว ซึ่งมีระยะเวลาที่น้อยกว่า 6 เดือน หรือวันหยุดพิเศษยาว ๆ ก็ไม่ได้มีมากนัก ทำให้ผลประกอบการของร้านทำขนมหวานมีสภาพขึ้นลงตามฤดูกาลด้วย

ย้อนหลังไป 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจขนมหวานจังหวัดเพชรบุรีได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปี 2540 ด้วย เนื่องจากการลดลงของนักท่องเที่ยวตามภาวะเศรษฐกิจ แต่หลังจากภาวะเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ร้านขนมหวานจังหวัดเพชรบุรีก็มีเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ร้านค้าทั้งหมดจะมีทำเลที่ตั้งริมถนนใหญ่ที่เป็นเส้นทางเข้าสู่กรุงเทพฯ และเมื่อพิจารณาในช่วงเวลาปัจจุบันคือปี 2552 นั้น กลับพบว่าร้านขนมหวานหลายร้านได้ปิดตัวลง แต่ร้านค้ากลุ่มหนึ่งที่ดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ยุคแรก มีอายุการดำเนินงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 20 ปี กลับมีแนวโน้มการเติบโตของกิจการอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านยอดขายที่เพิ่มขึ้น การขยายกิจการและการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มขึ้น และมีผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น ลักษณะดังกล่าวสะท้อนได้ถึงความสำเร็จที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เห็นแนวโน้มของการคงอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจ

แม้ว่ากิจการเหล่านี้จะต้องเผชิญกับภาวะนอกฤดูกาลทำให้มียอดขายลดต่ำลง จนส่งผลทำให้กิจการขาดสภาพคล่อง เพราะมีภาระค่าใช้จ่ายประจำที่ต้องรับผิดชอบ เช่น ค่าเช่า เงินเดือนพนักงาน ค่าประกันภัย ฯลฯ ซึ่งการขาดสภาพคล่องที่สะสมนาน ๆ สามารถทำให้ขาดความน่าเชื่อถือและนำไปสู่การปิดกิจการได้ นอกจากนี้ปัญหาด้านฤดูกาลแล้วผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับปัญหาอื่น ๆ อีก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คู่แข่งที่มีมากขึ้นทั้งจากในและนอกพื้นที่ การโยกย้ายแรงงานที่มีความถี่สูง สภาพแวดล้อมที่ผันผวนอย่างรวดเร็วและรุนแรงเหล่านี้ คงไม่อาจทำให้ผู้ประกอบการที่มีเพียงภูมิปัญญาและความพยายามมากเท่า ๆ กับความอดทนสามารถทำธุรกิจอยู่รอดได้อย่างยาวนาน จึงเป็นที่น่าสนใจและเป็นที่มาของความต้องการศึกษาวิจัยถึง ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจขนมหวานจังหวัดเพชรบุรี กล่าวคือ ธุรกิจที่ยังคงอยู่รอดจนถึงปี 2552 นั้น ทุกรายดำเนินธุรกิจมาแล้วจนถึงผู้สืบทอดของครอบครัวในรุ่นที่สองและสาม แม้ว่ากรดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมาของการเริ่มต้นทำขนมหม้อแกงจังหวัดเพชรบุรีนานนับ 40 ปี สภาพการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามีหลายสิบปีที่ส่งผลกระทบทำให้ธุรกิจเล็กและใหญ่จำนวนมากต้องล้มเลิกไป แต่ธุรกิจขนมหวานเหล่านี้ยังคงดำเนินอยู่ได้และมีแนวโน้มที่จะดำเนินต่อไปอย่างไม่สิ้นสุดหรืออยู่อย่างยั่งยืนนั้น เกิดจากการจัดการ เช่น ไรในหน้าที่แต่ละด้าน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักการดำเนินธุรกิจทั่วไปคือหน้าที่ด้านการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม

ดังนั้น การศึกษาถึงความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรีจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้บริหารธุรกิจของตนให้อยู่รอดและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

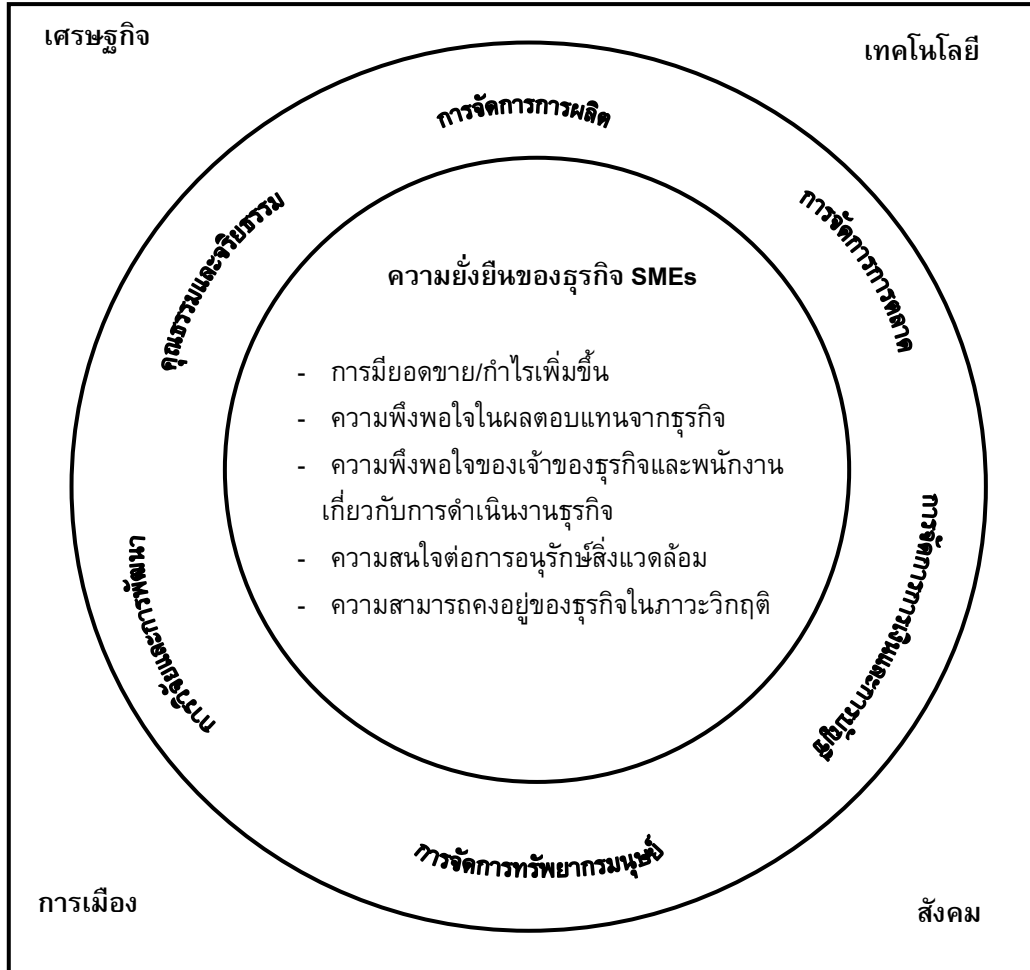
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรี



### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขนมหวานจังหวัดเพชรบุรี จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากร้านขายขนมหวานขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจมานานเกินกว่า 10 ปี และมีชื่อเสียงที่คนทั่วไปรู้จักในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อที่จะค้นหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่กิจการใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามกรอบแนวคิด ดังนี้



### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในที่นี้ คือ ร้านขายขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นร้านขายขนมหวานที่ได้มาจากการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งเป็นร้านขนาดใหญ่ในจังหวัดเพชรบุรีที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วเกินกว่า 10 ปี จำนวน 5 ร้านทุกร้านมีพื้นฐานการดำเนินธุรกิจขนมหวานมาแต่ดั้งเดิม โดยเฉพาะการทำขนมหม้อแกงที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ มีการดำเนินงานเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและมีความยินดีที่จะให้ข้อมูล

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา จะศึกษาปัจจัยด้านการจัดการธุรกิจตามกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ คือ การผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งจะ



นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาจากการมียอดขายและหรือกำไรที่เพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจในผลตอบแทนจากธุรกิจ มีความพึงพอใจจากเจ้าของธุรกิจและพนักงานที่เกี่ยวข้องในกิจการ มีความสนใจต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และความสามารถคงอยู่ของธุรกิจในภาวะวิกฤติ

3. ขอบเขตด้านเวลา ศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของกิจการตั้งแต่เริ่มจัดตั้งกิจการและยังดำเนินธุรกิจอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยจะดำเนินการศึกษาในระหว่างเดือนมกราคม-กันยายน 2552

### นิยามศัพท์

1. ธุรกิจขนมหวาน หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินงานในทางการค้าที่ประกอบด้วยขนมประเภทเชื่อม ประเภทอบและฝิง ประเภทหนึ่ง และประเภทกวน

ประเภทเชื่อม จำแนกเป็นขนมเชื่อมที่ใช้ไข่ผสม เช่น ทองหยิบ ทองหยอด ฝอยทอง ลูกชุบ ส่วนขนมเชื่อมประเภทผักและผลไม้ เช่น จาวตาลเชื่อม มะตูมเชื่อม พุทราเชื่อม มะขมเชื่อม

ประเภทอบและฝิง เช่น ขนมหม้อแกง ขนมบัวปิ่น

ประเภทหนึ่ง เช่น ขนมชั้น

ประเภทกวน เช่น ฝือกกวน ถั่วกวน

2. ธุรกิจเอสเอ็มอี หมายถึง ธุรกิจที่เป็นเจ้าของคนเดียว มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 20 ล้านบาท

3. ความยั่งยืน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจอยู่ได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และสภาวะแวดล้อมภายในที่สามารถควบคุมได้โดยวัดจากยอดขายกำไรที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในผลตอบแทนจากธุรกิจ ความพึงพอใจของเจ้าของและพนักงานที่ทำงานร่วมกัน ความสนใจต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความสามารถคงอยู่ของธุรกิจในภาวะวิกฤติ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รู้ถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการประกอบธุรกิจขนมหวานจังหวัดเพชรบุรี
2. เสนอแนะปัจจัยสำคัญแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนมหวานทั่วไปในจังหวัดเพชรบุรีให้สามารถดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน
3. สนองตอบระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 2.8 ในเรื่องการมีระบบและกลไกสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน
4. เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจแก่เอสเอ็มอีอื่น ๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
5. เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจแก่อาจารย์ที่สามารถนำไปสอนในระดับบัณฑิตศึกษาในรูปแบบของการประยุกต์ใช้หลักการและทฤษฎี



## วิธีการดำเนินการ

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในที่นี้ หมายถึง ร้านขายขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรีที่มีชื่อร้านและประกอบธุรกิจผลิตขนมหวานประเภทเชื่อม อบและผิง นึ่งและกวนจำหน่าย ตามรายชื่อผู้ประกอบการขนมหวานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบุรี

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้จะเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยจะเป็น ร้านขนมหวาน 5 ร้าน ที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วเกินกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เป็นร้านเก่าแก่ที่ใช้ชื่อร้านที่ขึ้นต้นด้วย แม่ ซึ่งสะท้อนถึงผู้เริ่มก่อตั้งธุรกิจและบรรพบุรุษ โดยเฉพาะการทำงานหม้อแกง มีการดำเนินงานเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และมีความยินดีที่จะให้ข้อมูล

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนมหวานที่มีอายุมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากนักธุรกิจที่มีภูมิลำเนาในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งผู้วิจัยมีความสนิทสนมคุ้นเคยที่จะขอความร่วมมือได้

2.2 นักธุรกิจผู้ที่นักวิจัยขอความร่วมมือ ได้ติดต่อนัดหมายผู้ประกอบการธุรกิจขนมหวานเพื่อกำหนดวัน เวลาที่จะไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมที่ร้านของผู้ประกอบการ

2.3 ดำเนินการถอดเทปคำสัมภาษณ์โดยละเอียด ประกอบกับการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกต เพื่อจัดหมวดหมู่และทำการวิเคราะห์ต่อไป

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีคุณลักษณะในทิศทางเดียวกันแล้ว กำหนดประเด็น ประเด็น และหัวข้อที่สามารถนำเสนอข้อค้นพบที่มีความสัมพันธ์อย่างมีความหมายตามวัตถุประสงค์และประเด็นที่ต้องการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการพรรณนาเป็นหลัก ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่

## ผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงทั้งหมด จำนวน 5 คน ทุกคนนับถือศาสนาพุทธ อายุต่ำสุด 47 ปี สูงสุด 58 ปี อายุเฉลี่ย 53.8 ปี วุฒิการศึกษาต่ำสุดคือชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และสูงสุดระดับปริญญาตรี ขนาดของธุรกิจมีลูกจ้างแรงงานตั้งแต่ 10 คนถึง 35 คน เฉลี่ย 18.6 คน ระยะเวลาที่ทำธุรกิจต่ำสุด 22 ปี สูงสุด 80 ปี เฉลี่ย 42.8 ปี กำไรสุทธิต่อเดือนต่ำสุด 30,000 บาท สูงสุด 50,000 บาท เฉลี่ย 38,000 บาทต่อเดือน





2. **ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืน** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการเงินและการบัญชี ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา และปัจจัยด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งมีผลการศึกษาดังนี้

### 2.1 การจัดการการผลิต

ในการศึกษาปัจจัยด้านการจัดการการผลิต ได้ศึกษาครอบคลุมถึงการเริ่มผลิตเพื่อทำธุรกิจ วัตถุประสงค์เพื่อการผลิต มาตรฐานการผลิต และปริมาณการผลิต

2.1.1 **การเริ่มผลิตเพื่อทำธุรกิจ** การเข้าสู่ธุรกิจขนมหวานของผู้บุกเบิกธุรกิจส่วนใหญ่ เกิดจากความจำเป็นต้องหารายได้เพื่อเลี้ยงครอบครัวที่มีสมาชิกหลายคน และเริ่มต้นทำธุรกิจโดยผลิตขนมหม้อแกงขาย หากมิได้ผลิตขนมหม้อแกงแต่เริ่มแรกก็ยังคงเป็นการผลิตขนมในกลุ่มขนมหวาน เช่น ข้าวตู ข้าวเม่า วุ้นกรอบ อาลัว แต่เมื่อดำเนินธุรกิจเป็นอาชีพหลักก็จะผลิตขนมหม้อแกงที่ต้องคิดค้นและพัฒนา จนได้เป็นสูตรเฉพาะของตนเอง ซึ่งต้องใช้เวลาและความอดทนในการพัฒนาแบบลองผิดลองถูกและลูกค้าเป็นผู้ให้ข้อมูลการยอมรับ ผู้สืบทอดธุรกิจจากรุ่นที่มียุควัยดำเนินธุรกิจยาวที่สุดถึง 80 ปี เป็นทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 มีศักดิ์เป็นหลานของผู้บุกเบิกธุรกิจ การถ่ายทอดความรู้ในการทำขนมผ่านจากคุณย่าสู่คุณแม่และจากคุณแม่สู่ลูกโดยทั้งหมดคลุกคลีกับธุรกิจและได้มีส่วนร่วมในการทำขนมมาตั้งแต่เด็ก ในรายที่มีอายุการดำเนินงานต่ำสุด 22 ปี แม้จะเริ่มต้นธุรกิจจากการทำขนมเพื่อหารายได้พิเศษ แต่ก็ยังคงเป็นการทำขนมที่บรรพบุรุษ (คุณย่า) เคยทำมาก่อนและการทำงานหม้อแกงก็มีพื้นฐานความรู้มาจากบุคคลใกล้ชิดที่เปรียบเสมือนญาติเป็นผู้สอนให้ โดยบุคคลใกล้ชิดดังกล่าวคือ บุคคลในครอบครัวของผู้ดำเนินธุรกิจขนมหม้อแกงมายาวนานที่สุด การสืบทอดความรู้สู่ธุรกิจรุ่นที่สองในรูปแบบของการเป็นสะใภ้เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ต้องช่วยคุณแม่สามีทำงานและยึดถือเป็นอาชีพเลี้ยงครอบครัวในเวลาต่อมาได้จนถึงปัจจุบัน เพราะชื่อเสียงของธุรกิจที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไป

2.1.2 **วัตถุประสงค์เพื่อการผลิต** ขนมที่ขายในร้านขนมหวานจังหวัดเพชรบุรีมีหลายชนิด แต่ตัวหลัก คือ ขนมหม้อแกง ทุกร้านจะมีหลักในการจัดการวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน คือ การผลิตขนมหม้อแกงที่มีคุณภาพต้องใช้วัตถุดิบที่ใหม่ สด และสะอาด วัตถุประสงค์แต่ละชนิดจะถูกกำหนดลักษณะและแหล่งกำเนิดเฉพาะที่ชัดเจนไม่สามารถทดแทนกันได้ ไข่ที่ใช้ทำขนมจะเน้นเป็นไข่สดมิใช่ไข่ที่เก็บมาจากเล้าหลายวัน เป็นไข่ทุ่งมิใช่ไข่ฟาร์ม และเป็นไข่จากอำเภอบ้านแหลมซึ่งเป็นพื้นที่ติดกับทะเล เบ็ดที่เลี้ยงในแถบนี้จะให้ไข่ที่มีสีแดงโดยธรรมชาติเหมาะสำหรับอาหารที่มีคุณภาพและการขนส่งที่ไม่ไกลทำให้ยังคงรักษาความสดของไข่ได้ดี น้ำตาลจะต้องใช้น้ำตาลโตนดแท้ที่ไม่เจือปนด้วยน้ำตาลอย่างอื่น ส่วนเปลือกจะต้องใช้เปลือกหัวไผ่ที่มีความสมบูรณ์ การใช้เปลือกที่มีตำหนิและปาดส่วนเสียทิ้งจะทำให้ขนมมีคุณภาพต่ำและเสียง่าย และมะพร้าวจะใช้มะพร้าวจากอำเภอบ้านแหลม วัตถุประสงค์หลัก ๆ ทั้งหมดจะต้องผ่านการทำความสะอาดด้วยการล้างทุกชนิด จึงจะทำให้ขนมที่ผลิตออกมามีคุณภาพ มีอายุยาวถึง 2 วันโดยไม่ต้องใส่สารกันบูดและไม่ต้องเก็บรักษาในตู้เย็น แต่หากเก็บในตู้เย็นก็จะสามารถยืดอายุขนมได้เป็นสัปดาห์

แม้ว่าวัตถุประสงค์หลัก ๆ จะถูกกำหนดให้ชัดเจนจากแหล่งเฉพาะและจากลูกค้าที่เป็นเจ้าประจำ แต่เพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ เพราะผู้ประกอบการธุรกิจขนมหวานมีมาราย การจัดหาจึงต้องติดต่อกับผู้ขายมากกว่า 1 ราย เช่น ไข่ซึ่งมีจำนวนจำกัดในพื้นที่อำเภอบ้านแหลมนั้น ทำให้ต้องติดต่อซื้อเพิ่มจากจังหวัดราชบุรีและซื้อมากกว่า 1 เจ้า เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการจัดการด้านราคาและการมีวัตถุดิบที่เพียงพอกับความต้องการเช่นเดียวกับมะพร้าว



ในเรื่องของความสะอาดนั้น นอกจากจะให้ความสำคัญกับวัตถุดิบทุกชนิดที่ต้องล้างก่อนนำมาผลิตแล้ว เครื่องมือการผลิตทุกชนิดก็ต้องล้างด้วยในทันทีที่ใช้งานเสร็จ โดยความประณีตของการทำความสะอาด คือ การถอดเครื่องมือและล้างด้วยมือ เพื่อให้สามารถทำความสะอาดได้ลึกที่สุด เพราะโดยลักษณะของส่วนประกอบขมมนั้น เป็นวัตถุดิบที่มีโอกาสเพาะเชื้อที่ส่งผลทำให้ขมหวานมีความเปรี้ยว ซึ่งเป็นการบ่งบอกว่าขมเสียนั่นเอง สิ่งที่สะท้อนถึงความต้องการผลิตให้มีคุณภาพคือผู้ขายยึดถือว่า “ตัวเราทานได้ลูกค้าก็ทานได้ ถ้าเราทานไม่ได้ลูกค้าก็คงทานไม่ได้เหมือนเรา”

**2.1.3 มาตรฐานการผลิต** ร้านขายขมหวานทุกร้านรู้จักเครื่องหมายแสดงมาตรฐานคุณภาพของสินค้า ทั้ง ออ. มพช. และ GMP แต่ส่วนใหญ่จะได้รับ มพช. และ ออ. หนึ่งรายที่ไม่ได้ขอ ออ. แต่ก็ยังสามารถขายสินค้าได้ดี เพราะมีเครื่องหมายเซลล์ชวนชิมสะท้อนถึงการยอมรับในความอร่อยของขมม ผู้ขายขมหวานรายที่มีอายุการค้าเป็นธุรกิจน้อยที่สุด มีได้ขอมาตรฐานเนื่องจากเห็นว่าต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงทำให้เพิ่มต้นทุนในการทำธุรกิจ แต่ก็มีเหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจคือ มีได้ส่งสินค้าไปขายต่างประเทศจึงไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานระดับสูง

อย่างไรก็ตาม ผู้ขายรายหนึ่งได้สะท้อนให้เห็นว่า ลูกค้าเริ่มให้ความสำคัญกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ เพราะสินค้าที่ไม่มีเครื่องหมาย ออ. หรือ มพช. ก็คือ สินค้าที่มีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ลูกค้าอาจซื้อ เพราะมีแรงจูงใจจากการลด แลก แจก และแถม แต่นั่นก็อาจเป็นการซื้อเพียงครั้งเดียวหรือไม่มีการซื้อซ้ำ

## 2.2 การจัดการการตลาด

**2.2.1 ผลิตภัณฑ์** ร้านขายขมหวานในจังหวัดเพชรบุรีที่มีชื่อเสียงจะเป็นร้านเก่าแก่ที่ดำเนินธุรกิจมานาน โดยผู้ประกอบการคนแรกเกือบทั้งหมด จะตั้งชื่อร้านตามชื่อของตนซึ่งขึ้นต้นด้วย “แม่” ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกร้าน มีชื่อที่ขึ้นต้นว่า “แม่” ยกเว้นร้านที่มีอายุการค้าเป็นงานน้อยที่สุด ซึ่งเจ้าของเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจและใช้ชื่อเล่นของตนเป็นชื่อร้าน และมีโลโก้ที่สอดคล้องกับชื่อร้าน ดังนั้น แม้ว่าในร้านจะขายขมที่มีมาฆชนิดนอกเหนือจากขมหม้อแกงก็ตาม แต่ร้านเหล่านี้ก็จะถูกเรียกว่าร้านแม่...และมีภาพลักษณ์ว่าเป็นร้านขมหม้อแกงที่มีชื่อเสียง ภาพของบุคคลคือแม่...จะถูกใช้เป็นโลโก้ที่สามารถทำให้เกิดการจดจำเป็นแบรนด์ของสินค้า อีกทั้งเป็นสัญลักษณ์ที่สามารถขายสินค้าได้แม้จะเปิดร้านขยายสาขาโดยไม่ต้องมีตัวตนของแม่...ต่าง ๆ เหล่านี้ให้เห็น การมีโลโก้และแบรนด์ของสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นในการทำการตลาด แต่ทั้งหมดเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นจากการเริ่มต้นด้วยคุณภาพของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่วางขายในร้านขมหวานมีหลากหลายสิบชนิด แต่ขมหม้อแกงจะเป็นขมหลักที่จูงใจให้ลูกค้าเข้าร้านและซื้อขมอื่น ๆ ตามมา ดังนั้นแม้ขมหม้อแกงจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างกำไรให้น้อย แต่หากมีขมหม้อแกงให้ลูกค้าสามารถซื้อได้แล้ว ก็จะส่งผลให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น ๆ ที่ให้กำไรมากกว่าตามมา ซึ่งบางครั้งมูลค่ารวมของการซื้อสินค้าชนิดอื่น จะมีจำนวนที่มากกว่าขมหม้อแกงซึ่งเป็นสินค้าหลัก ในทางตรงกันข้าม หากลูกค้าเข้ามาในร้าน แต่ไม่มีขมหม้อแกงให้ซื้อลูกค้าก็จะออกจากร้านทันทีโดยไม่สนใจว่าจะมีผลิตภัณฑ์อื่นใดให้บริการ ร้านขมหวานในจังหวัดเพชรบุรียุคปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะมีขมหลายประเภททั้งขมสดจำพวก ทองหยิบ ทองหยอด เม็ดขนุน ฝอยทอง เผือกกวน ถั่วกวน ขนมน้ำบัวบาน ขนมขัน และขมแห้งจำพวกทองม้วน ขนมผิง ข้าวตัง กล้วยกวน มะขามแก้ว เป็นต้น สำหรับร้านค้าที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ริมถนนเพชรเกษมทุกร้านจะจัดหาผลิตภัณฑ์พื้นเมืองของจังหวัดเพชรบุรีมาขายเพิ่มอีก ได้แก่ กุ้งแห้ง ปลาหมึกแห้ง ปลาเค็ม มะนาว มะม่วง และชมพู



2.2.2 ราคา ราคาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคมาก ขนมหวาน โดยเฉพาะขนมหม้อแกงซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักในร้านขนมหวานนั้น ขายกันหลายราคา มีทั้งราคาถาดละ 25 บาท (4 ถาดร้อย) 35 บาท (3 ถาดร้อย) 40 บาท และถาดละ 45 บาท ในเบื้องต้นที่ลูกค้ายังไม่เข้าใจถึงคุณภาพของสินค้าจึงเกิดความสงสัยและเลือกซื้อขนมราคาถูก แต่เมื่อมีความเข้าใจและรู้ว่าสินค้ามีคุณภาพแตกต่างกันก็จะยอมรับต่อราคาว่าเหมาะสมกับคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ยึดมั่นในคุณภาพบางรายก็ยังคงการให้มีการกำหนดเป็นมาตรฐานในสินค้า ทั้งด้านราคาและคุณภาพเพื่อรักษาชื่อเสียงขนมเมืองเพชร

2.2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย ขนมหวานของจังหวัดเพชรบุรีมีวางขายทั่วไปในหลายจังหวัด เพราะผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรีมีหลายร้าน แต่ละร้านจะกระจายสินค้าไปยังแต่ละจังหวัด โดยส่งไปขายไม่ซ้ำที่กันในแต่ละภาค หลายร้านมีการส่งไปขายยังต่างประเทศในลักษณะของการแช่แข็งโดยผ่านคนกลางที่ดำเนินการด้านจัดส่งด้วยตนเอง ข้อสังเกตของการกระจายสินค้าไปขายในแต่ละท้องถิ่นนั้น คือ ส่งเฉพาะขนมที่ตนเป็นผู้ผลิตเอง

2.2.4 การส่งเสริมการตลาด การส่งเสริมการตลาดเป็นกิจกรรมการดำเนินงานด้วยวิธีต่าง ๆ หลายอย่างที่มีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อ กิจกรรมการส่งเสริมการตลาดที่ประกอบด้วย การโฆษณา การใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์นั้น การประกอบธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมจะใช้การส่งเสริมการขายเป็นกิจกรรมหลักในการส่งเสริมการตลาดของขนมหวานที่ให้ความสำคัญกับขนมหม้อแกงเพียงอย่างเดียว รูปแบบที่ใช้คือการลดราคาและการแถม เช่น ขนมหม้อแกงถาดเดียวขายราคา 35 บาท แต่ถ้าซื้อ 30 ถาดจะขายในราคา 100 บาท หรือพูดกันสั้น ๆ ว่า 3 ถาด 100 สำหรับการแถมจะยึดหลักการซื้อด้วยมูลค่าสูงและแถมผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีใช้ขนมหม้อแกง ร้านที่ขายขนมหม้อแกงราคาสูงถึงถาดละ 45 บาท จะเป็นร้านที่เก่าแก่ที่สุดที่ดำเนินธุรกิจมานานถึง 80 ปี จะส่งเสริมการตลาดเพียงรูปแบบเดียวคือ การแถมขนมอื่นให้เมื่อลูกค้าซื้อขนมเป็นจำนวนมากและมีมูลค่ารวมสูง ส่วนร้านที่ขายถาดละ 40 บาท และปรับลดราคาเป็น 3 ถาด 100 นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นร้านที่มีทำเลที่ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษมที่มีคู่แข่งหลายร้าน ดังนั้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนจึงทำการลดขนาดของถาดลง ซึ่งกลยุทธ์ของการลดขนาดมีทั้งการทำให้ถาดเตี้ยลงและการทำให้ก้นถาดสอบลง ทุกร้านจะไม่นิยมการโฆษณาจึงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูง จะมีอยู่เพียงร้านเดียวที่เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัด หรือกรมพัฒนาชุมชนจัดงานในเทศกาลต่าง ๆ และขอความร่วมมือในการออกงานเพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์พื้นเมืองหรือผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ซึ่งในการออกงานร้านขนมหวานจะได้รับการประชาสัมพันธ์และเงินสนับสนุนเพื่อแลกกับการขายสินค้าราคาถูกจำนวนหนึ่ง

2.3 การจัดการการเงินและการบัญชี การจัดการการเงินของผู้ประกอบธุรกิจขนมหวานในจังหวัดเพชรบุรีแยกพิจารณาได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรและการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียน

2.3.1 ด้านการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น การสร้างอาคารโรงงานซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูงนั้นจะตัดสินใจด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน เมื่อจำเป็นต้องกู้ก็จะกู้ให้เหมาะสมกับจำนวนความต้องการที่แท้จริง และมีวินัยต่อการชำระหนี้ทำให้ผู้ประกอบการทุกรายมีที่ดินและอาคารร้านค้าเป็นของตนเอง ไม่มีภาระผูกพันด้านหนี้สินระยะยาวและโรงงานที่ใช้ผลิตขนมมีลักษณะเป็นมาตรฐานแล้ว

2.3.2 ในด้านการจัดการสินทรัพย์หมุนเวียนนั้น จะเน้นเรื่องสภาพคล่องจากการซื้อวัตถุดิบและการขายขนม ร้านขนมหวานที่มีอายุการดำเนินธุรกิจยาวนานที่สุด (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3) เป็นร้านที่มีสภาพคล่องสูงที่สุด เพราะวัตถุดิบที่ซื้อมาเพื่อทำขนมและขนมแห้งบางจำพวกที่ซื้อมาเป็นสินค้าประกอบในร้าน ผู้ประกอบการจ่ายเงินสดทั้งหมด แต่การขายขนมจะ



ขายเป็นเงินสดด้วยเช่นกัน การขายขนมของผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีทั้งการขายปลีกและขายส่ง การขายปลีก คือ การขายให้กับลูกค้าทั่วไปและนักท่องเที่ยวเป็นการขายสด ส่วนการขายส่งให้กับผู้ซื้อที่นำไปขายต่อ นั้น จะให้สินเชื่อมีระยะเวลาแตกต่างกันตั้งแต่ 7 วัน 15 วัน และ 30 วัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ การซื้อวัตถุดิบมา จะพบว่า ได้รับเครดิตมาด้วยเช่นกัน ทุกร้านสามารถจัดการกับระยะเวลาการได้สินเชื่อได้เท่ากันหรือสั้นกว่าระยะเวลาการปล่อยสินเชื่อ เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 “เวลาขายเราให้เครดิตเขาเดือนหนึ่ง เวลาซื้อของเราได้เครดิตเหมือนกัน แต่ไม่มีใครทวงเลย บางเจ้าก็แสนสองแสน...” นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังรู้จักใช้ประโยชน์จากส่วนลดเงินสดด้วย เช่น การซื้อเชื่อที่ได้รับเครดิตกับการซื้อสดที่ได้รับส่วนลด จะเลือกซื้อสดเพื่อขอรับส่วนลด สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการทุกรายมีสภาพคล่องสูง

สำหรับการจัดการด้านบัญชีนั้น ผู้ประกอบการทุกรายจะทำบัญชีเงินสด โดยการเปรียบเทียบเพียงเงินสดรับกับเงินสดจ่าย เพื่อดูส่วนต่างและเชื่อว่าเงินสดที่เหลืออยู่คือกำไร สำหรับการทำบัญชีเพื่อเสียภาษีนั้นจะจ้างบุคคลภายนอกทำและเสียภาษีในระบบเหมาจ่าย

**2.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์** ร้านขนมหวานจังหวัดเพชรบุรี เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่มีจำนวนพนักงานประมาณ 10-35 คน การจ้างงานจะใช้คนในพื้นที่ทั้งหมดไม่เน้นว่าจะต้องเป็นญาติ แต่เมื่ออยู่กัน ไปนาน ๆ จะรู้จักกันและประพฤติปฏิบัติต่อกันเป็นอย่างดี การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะเลือกจากคนไม่เป็นงานเพื่อมาสอน โดยเชื่อว่าจะทำให้ผลดีคือการคัดจากคนที่มีความรู้ในตัวอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นผู้ที่ลบฝังความคิดหรือพฤติกรรมที่ติดตัวอยู่แล้วได้ยาก การให้โอกาสแก่ลูกจ้างเพื่อเรียนรู้งาน ช่วยให้สามารถจัดคนได้เหมาะกับงาน การทำงานแต่ละชนิดจะใช้เทคนิคแตกต่างกัน ความชอบของแต่ละคนในงานที่แตกต่างกันและสามารถจัดงานให้ตรงกับความชอบ ทำให้ลูกจ้างกับนายจ้างสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างยาวนาน กระทั่งมีความสัมพันธ์คล้ายญาติในลักษณะลูกหลาน

การจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างผู้ใช้แรงงานของผู้ประกอบการมีทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช่ตัวเงิน ที่เป็นตัวเงิน คือ เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ส่วนที่มีใช่ตัวเงิน คือ การไปทำกิจกรรมร่วมกันเป็นครั้งคราว เช่น การทำบุญในเทศกาลต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการด้านการทำประกันสังคม และการให้การรักษาเมื่อยามเจ็บป่วยด้วย

**2.5 การวิจัยและพัฒนา** สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการจึงต้องทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค การวิจัยและพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจขนมหวานนั้น แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์และด้านบรรจุภัณฑ์ ทางด้านผลิตภัณฑ์ ขนมเกือบทุกชนิดที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มขนมหวานที่ผลิตโดยใช้วัตถุดิบร่วมกัน เช่น ขนมหม้อแกง ทองหยิบ ทองหยอด ฝอยทอง ขนมบัวปิ่น ขนมชั้น จะมีการพัฒนาน้อยมากจนแทบจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ยกเว้นขนมหม้อแกงที่มีการพัฒนาให้หวานน้อยลงจากในอดีต และมีการพัฒนาให้เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพตามกระแสของสังคมด้วยการใช้กะทิที่ทำจากถั่วและงาแทนกะทิจากมะพร้าว การใช้ข้าวกล้องงอกทำขนมหม้อแกงที่ใส่ไขมันน้อยลง การใช้ถั่วแดงทำถั่วกวนแทนถั่วลิสง และมีเพียงร้านเดียวที่พัฒนาขนมหม้อแกงหน้าทุเรียนออกจำหน่าย แต่แม้ว่าจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ขึ้นมา ทุกร้านยังคงผลิตขนมหม้อแกงสูตรดั้งเดิมเป็นหลัก

อนึ่ง จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นร้านที่มีอายุการดำเนินธุรกิจยาวที่สุด (80 ปี) จะผลิตเพียงขนมหม้อแกงสูตรดั้งเดิมเท่านั้น โดยให้เหตุผลของการรักษาคุณสมบัติขนมหวานเมืองเพชร คือ หวานและมัน ส่วนร้านของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งมีอายุการดำเนินธุรกิจน้อยที่สุด (22 ปี) จะเป็นร้านที่รู้จักกันว่า ขนมมีความหวานน้อย ซึ่งยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่ต้องปรับตัวตามกระแสสังคมด้านการดูแลสุขภาพ



การวิจัยและพัฒนาในธุรกิจขนมหวานจะมีให้เห็นมากในเรื่องบรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์เกี่ยวกับขนมหม้อแกง ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของร้านขนมหวาน เนื่องจากเป็นขนมที่มีลักษณะที่นิยมเสิร์ฟง่าย การวิจัยและพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ในอดีตทำขนมใส่ถาดใหญ่ แล้วตัดใส่ถาดเล็กเพื่อให้ขนมคงลักษณะและง่ายต่อการถือไปเป็นของฝากในแดนไกล ปัจจุบันบรรจุภัณฑ์ถูกพัฒนาถึงขั้นถาดออลไม้มิเนียมฟอยล์มีฝาปิด สามารถบรรจุในถาดใหญ่โดยซ้อนกันและไม่เกิดความเสียหายแก่ขนมได้ในปริมาณนับสิบถาด รวมถึงการพัฒนาเป็นบรรจุภัณฑ์ด้วยซึ่งจะมีปริมาณน้อยกว่าบรรจุในถาดและขายราคาต่ำลง เพื่อจูงใจให้ผู้ซื้อสามารถซื้อเป็นของฝากได้ปริมาณมาก โดยจ่ายเงินอยู่ในกรอบของงบประมาณ อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตในระหว่างการสัมภาษณ์ได้พบว่า ขนมที่วางขายในทุกร้านส่วนใหญ่จะทำขนมหม้อแกงที่บรรจุในถาดเล็ก ซึ่งมีลักษณะโดยรวมเหมือนเดิม คือ ถาดสี่เหลี่ยม แต่จะมีขนาดเล็กและบางร้านจะทำถาดให้มีกันสอปลงเพื่อลดปริมาณขนมและถาดจะไม่มีหู ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนบรรจุภัณฑ์ลงได้ สำหรับบรรจุภัณฑ์ของขนมหวานชนิดอื่น ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก ยกเว้นร้านของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีอายุการดำเนินธุรกิจน้อยที่สุดเท่านั้นที่มีการปรับเปลี่ยนมากกว่าร้านอื่น ๆ ด้วยข้อสังเกตว่า เจ้าของเป็นคนยุคใหม่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามกระแสของสังคมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

## 2.6 คุณธรรมและจริยธรรม

2.6.1 คุณธรรมและจริยธรรมต่อลูกค้า ผู้ประกอบการร้านขนมหวานทุกร้านจะมีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจสูง แนวความคิดจึงเป็นไปในทางเดียวกัน คือ มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและคู่ค้า (ผู้ขาย) คิดดี ทำดี ยึดถือหลักปฏิบัติตามแนวทางของศาสนาพุทธ กล่าวคือ การปฏิบัติยึดแนวทางการค้าของบรรพบุรุษ ดังคำกล่าวเช่น “ไม่โกงทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย...ทำไม่ดีให้ลูกค้าผลกระทบที่อาจตกที่ตัวเอง” “ที่นี้เรายึดหลักต้องซื่อสัตย์กับลูกค้ามาก เพราะตั้งแต่รุ่นแม่มาแล้ว เราจะไม่โกงลูกค้า ไม่โกงผู้ซื้อและผู้ขาย เราจะไม่โกงเลย เพราะเราจะอยู่ได้ตรงนี้” คำสัมภาษณ์จากผู้ขายทุกราย สะท้อนถึงลักษณะของผู้ประกอบการที่มีคุณธรรมฝังลึกในใจและยึดมั่นในการปฏิบัติ ส่งผลให้เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การมีขนมเหลือเมื่อขายไม่หมดก็ยังไม่เห็นแก่ได้ที่จะขายเพื่อหากำไร ในทางตรงกันข้ามกลับไปใช้ความพยายามในการควบคุมปริมาณการผลิตให้มีปริมาณที่เหมาะสมแม้จะเป็นงานที่ยาก

2.6.2 คุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคม พฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ประกอบการร้านขนมหวานที่มีต่อสังคม ทุกร้านแสดงออกในลักษณะของการให้ความรู้แบบศึกษาดูงาน บรรยาย สาธิตการทำขนม แจกขนมเป็นประเพณี และการช่วยงานในลักษณะของการทำบุญในโอกาสต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้บุคคลในทุกระดับตั้งแต่เด็กอนุบาลจนถึงนักศึกษาปริญญาเอก และอาจารย์ผู้สอนได้ศึกษาดูงานเป็นการให้ความรู้แบบจับต้องได้ที่มีคุณค่า แต่คุณธรรมและจริยธรรมที่มีต่อสังคมที่มีค่าของบางร้าน คือ การจ้างคนแก่อายุ 50-60 ปี ทำงานเพื่อให้มีกำลังใจว่ายังเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสามารถเลี้ยงตัวได้ไม่เป็นภาระของครอบครัวและสังคม

2.6.3 คุณธรรมและจริยธรรมต่อลูกจ้างแรงงาน ร้านขนมหวานทุกร้านจะมีอัตราการหมุนเวียนของลูกจ้างผู้ใช้แรงงานค่อนข้างต่ำ ลูกจ้างที่อยู่ฝ่ายผลิตส่วนใหญ่จะเป็นคนที่อยู่กับนายจ้างมานานนับสิบปี และเป็นครอบครัวที่อยู่กับกิจการมาจนถึงรุ่นลูกเช่นเดียวกับธุรกิจถูกสืบทอดถึงรุ่นลูก ดังเช่นที่กล่าวว่า “อยู่มา 30 ปีแล้วเขาอยู่ตั้งแต่รุ่นแม่ คุณแม่เสียได้หลายปีแล้ว เขาก็ยังอยู่กับเรา” จากลักษณะของการอยู่ร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่อยู่กันแบบที่แบบนึ่ง อยู่กันมานาน ดูแลทุกข์สุขและให้ความหวังโยมีการจ้างคนอื่นดูแลพ่อแม่ที่แก่เฒ่าของลูกจ้าง อีกทั้งการที่จ้างงานลูกจ้างอยู่ แม้ในภาวะที่ยอดขายตกต่ำนอกฤดูฤดูกาล ด้วยการหางานอื่นให้ทำไม่ว่าจะเป็นการทำขนมที่มีอายุยาว เช่น ทองม้วน ทอฟฟี่



ตลอดจนทำความสะอาดร้าน เช็ดกระจกนั้น ทั้งหมดสะท้อนถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรมของนายจ้างที่ไม่เห็นแก่ตัว มุ่งหวังแต่การทำกำไรเพียงอย่างเดียว

โดยภาพรวมของผลการวิจัยพบว่า ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจของร้านขนมหวานจังหวัดเพชรบุรีที่มีลักษณะเป็นธุรกิจเอสเอ็มอีนั้น เกิดจากการจัดการที่ดีตามหลักการจัดการทั่วไปที่ต้องมีองค์ประกอบของหลายหน้าที่ทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งการจัดการที่ดีส่งผลให้กิจการมียอดขายและมีกำไรในระดับที่เจ้าของพึงพอใจ พนักงานเต็มใจและรักที่จะทำงานอยู่กับกิจการ และแม้ว่าจะเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจมาหลายครั้ง ซึ่งทำให้กิจการต้องได้รับผลกระทบทั้งด้านยอดขายและกำไร แต่กิจการเหล่านั้นก็สามารถยืนหยัดได้จนถึงปัจจุบัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจขนมหวานรายอื่น ๆ ที่มีอายุการดำเนินงานน้อยกว่า 10 ปี สามารถนำแนวทางการประกอบธุรกิจขนาดย่อมจากการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด การจัดการการเงินและการบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา และคุณธรรมและจริยธรรม ไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจของตนได้

1.2 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมประเภทอื่น ๆ สามารถนำหลักการดำเนินงานที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด การจัดการการเงินและการบัญชี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา และคุณธรรมและจริยธรรม ที่เป็นผลจากการศึกษาเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจขนมหวาน ไปประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจของตนต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ควรมีการศึกษาวิจัยที่สมบูรณ์ต่อไป เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาเบื้องต้น เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการศึกษารายละเอียดที่มากขึ้น

2.2) ควรมีการศึกษาวิจัยความยั่งยืนของธุรกิจเอสเอ็มอีในแต่ละจังหวัด ซึ่งมีสินค้าลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ หรือในแต่ละจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่คนไปเที่ยวและซื้อเป็นของฝาก

2.3) ควรมีการศึกษาธุรกิจขนาดย่อมที่มีโครงสร้างเงินทุนระหว่างเจ้าหน้าที่กับเจ้าของ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ที่จะสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ



### บรรณานุกรม

- กัมปนาท ชันตระกูล (2551) *หม้อแกงเมืองเพชรจากขนมพื้นบ้านสู่ของฝากมูลค่าพันล้าน* กรุงเทพฯ: 26 ตุลาคม 2551
- การสร้างมายั่งยืนขององค์กรธุรกิจ (2552) จาก (<http://72.14.235.132/search?q=cache:wZ6bAKa4WNMI:www.kriengsak.com/index.ph...>)
- กรุงเทพฯธุรกิจ นสพ. (2552) ฉบับวันที่ 19 มีนาคม 2552 หน้า 31
- กรุงเทพฯธุรกิจ Biz Week ฉบับวันที่ 1-7 ก.พ. 2551, A 10
- โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ (2548) *สุดยอด SMEs เส้นทางแห่งความสำเร็จ* กรุงเทพมหานคร บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) \_\_\_\_\_ (2548) *ยุทธศาสตร์ธุรกิจ SMEs* กรุงเทพมหานคร บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ชาญ รัตนะพิสิฐ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 15 ฉบับที่ 23-24 มกราคม-ธันวาคม 2550
- คณัย เทียนพุด (2542) “เต้าแก่วและ SME : ทางรอดเศรษฐกิจประเทศไทย” *CHULALONGKORN REVIEW* 11(43) : 33-86; เมษายน-มิถุนายน 2542
- พรชัย พันธุ์ชาดาพร (2549) *การบริหารธุรกิจขนาดย่อม* พระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
- เรวัต ตันตยานนท์ (2550) *ทักษะบริหารจัดการสำหรับเอสเอ็มอี* กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ Biz Week วันที่ 2-8 กุมภาพันธ์ 2550
- วรรณิ ชลนภาสติชัย (2552) “SMEs ธุรกิจผู้วิกฤตเศรษฐกิจ” ใน *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์* Vol.5 No.1
- สุขสรรค์ กันตะบุตร (2552) *เศรษฐกิจพอเพียง ภูมิเติบโตอย่างยั่งยืน* คืบค้นวันที่ 12 มิถุนายน 2552 จาก <http://www.giggog.com/economic/cat5/news17453>)
- สวัสดิ์ อูราฤทธิ์ (2539) *ขนมเมืองเพชร เพชรบุรี สถาบันราชภัฏเพชรบุรี*
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2542) *เอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*  
กรุงเทพฯ : ศูนย์บริการข้อมูลและกฎหมาย
- สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2546) *การศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้* มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2542) *โครงการจัดตั้งสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Institute for SMEs Development)* กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม
- หนังสือที่ระลึกงานฉาปนกิจศพคุณแม่เจริญศรี พูลสวัสดิ์ 23 กุมภาพันธ์ 2551 จังหวัดเพชรบุรี
- อารี น้อยสำราญ (2548) *ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อขนมหวานเมืองเพชร* วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคุณธรรมศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- 9 มิติสร้างธุรกิจให้สำเร็จอย่างยั่งยืน (คืบค้นวันที่ 12 มิถุนายน 2552 จาก [http://www.pantip.com/cafe/book\\_stand/smethailand/s5106.html](http://www.pantip.com/cafe/book_stand/smethailand/s5106.html))
- Bannock Granam. (2005). *The Economic and Management of Small Business.*, Wilshire UK., The Cromwell Press.



Frese, M. (2000) *Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa*. The United States of America : Greenwood Publishing Group, Inc.

Longenecker Justin G., Moore Carlos W., Petty J. William and Palich Leslie E. (2006). *Small Business Management*., Thomson.

Megginson Leon C., Byrd mary Jane., Megginson William L. (2004) *Small Business Management An Entrepreneur's Guidebook*, McGraw-Hill.

Steinhoff, Dan (1993) *Small business management fundamentals*. New York : McGraw-Hill

thong\_vcharkam (2552) ระบบและกลไกการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมเพื่อให้ธุรกิจยั่งยืน SMEs

ค้นคืนวันที่ 21 มกราคม 2552 จาก <http://www.vcharkam.com/volog/37148/1>