

กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน
กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

จันทิราพร ศิรินนท์

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นสาระสมบูรณของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

BUSINESS STRATEGIES FOR SUCCESS IN THE COMMUNITY
BUSINESS MANAGEMENT OF LOCALLY WOVEN FABRIC
GROUPS IN THE LOWER NORTHEASTERN REGION

JANTIRAPORN SIRINON

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
(BUSINESS ADMINISTRATION)

2016

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของ
ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
ชื่อผู้เขียน นางสาวจันทิราพร ศิรินนท์
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์

05 ธ.ค. ๖๖

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ณัฐพันธ์ เผ่าพันธ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. คณิต ไช่มุกด์)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณูปนิพนธ์ฉบับนี้เป็นสาระสมบูรณ์ของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา ศิริโรจน์)

..... รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ โครงการ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิรโชค วีระสย) ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์

คณะกรรมการสอบคุณูปนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิรโชค วีระสย)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชา บุญภัทรทานต์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์อุไรวรรณ เข้มนิยม)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศิริเชษฐ สัจจะมาน)

..... กรรมการผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิยะนัทร จารุธีรสานต์) โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์	กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของ ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
ชื่อผู้เขียน	นางสาวจันทิราพร ศิรินนท์
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2559

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณุฎินิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช ประธานกรรมการ
2. อาจารย์ ดร. ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. คณิต ไช่มุกด์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ อันประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต ศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง อันประกอบไปด้วย รูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ คุณภาพสินค้า และศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วย ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เทคนิคการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วย ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (คำถามปลายปิดสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และคำถามปลายเปิดสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด อันประกอบไปด้วย นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ ยโสธร อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี รวมทั้งสิ้น 2,826 กลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 350 กลุ่ม โดยวิธีการสุ่มแบบง่ายจากรายชื่อของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านทั้งหมดที่อยู่ใน 8 จังหวัดดังกล่าว หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน และตัวแทนกลุ่มในการเก็บข้อมูล คือ ประธานกลุ่ม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือเพื่อตรวจสอบมาตรวัดตัวแปรแต่ละตัวในเบื้องต้น รวมทั้งใช้การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์และความเที่ยงตรงแบบแตกต่างกัน เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของมาตรวัด ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อสันนิษฐานเรื่องการกระจายของข้อมูลแบบปกติ ความแปรปรวนที่สม่ำเสมอ ค่าที่ออกนอกกลุ่ม การตรวจสอบความเป็นเส้นตรง และความเป็นเส้นตรงรวมอย่างมากของตัวแปร หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า สำหรับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ต้นทุนการผลิตมีผลกระทบในเชิงบวกต่อยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่การควบคุมปริมาณการผลิตมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับอิทธิพลของกลยุทธ์การสร้างแตกต่างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการนั้น ผลการวิจัยชี้ว่าชื่อเสียงของธุรกิจมีผลกระทบในเชิงบวกต่อส่วนครองตลาดและความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่คุณภาพสินค้ามีผลกระทบในเชิงบวกต่อยอดขาย ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลกระทบในเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

ABSTRACT

Dissertation Title Business Strategies for Success in the Community
Business Management of Locally Woven Fabric
Groups in the Lower Northeastern Region

Student's Name Miss Jantiraporn Sirinon

Degree Sought Doctor of Philosophy

Field of study Business Administration

Academic Year 2016

Advisory Committee

1. Dr. Norapol Chinuntdej Chairperson
2. Dr. Natsapan Paopan
3. Assoc. Prof. Dr. Kanit Khaimook

The purpose of this research is to determine the influences on management success consisting of sales, market share, and customer satisfaction of low cost strategy consisting of manufacturing cost, manufacturing technological application, manufacturing quantity control; differentiation strategy consisting of product appearance, business reputation, and product quality; and management competence consisting of leader competence, member participation, and management techniques.

In carrying out this investigation, the researcher adopted both quantitative and qualitative research methods.

Insofar as concerns data collection, in the quantitative research phase, the researcher used a closed-ended questionnaire, whereas in the qualitative research phase a questionnaire with open-ended questions was utilized.

The population in this study was composed of 2,826 groups of locally woven fabric manufacturers in eight provinces in the lower northeastern region. These eight provinces were Nakhon Ratchasima, Chaiyaphum, Buri Ram, Surin, Si Sa Ket, Yasothon, Amnat Charoen and Ubon Ratchathani. Using the simple random sampling method, the researcher selected 350 groups as samples for this study from the list of all woven fabric manufacturing groups in those eight provinces. The units of analysis were groups of locally woven fabric manufacturers. Furthermore, the key informants for data collection were the chairpersons of these groups.

The researcher applied the methods of factor analysis and reliability analysis for a preliminary examination of the measurements made for each construct. In addition, confirmatory factor analysis and discriminant analysis were utilized for confirming the reliability and validity of the measurements. Prior to testing the hypotheses postulated for this inquiry, the researcher applied the SPSS computer software program for purposes of regression diagnostics in order to determine whether the data met the assumptions of linear regression. Accordingly, the researcher examined the assumptions of linearity, normality, heteroscedasticity (homogeneity of variance), outliers, linearity, and collinearity. Thereupon, the researcher tested the hypotheses through applications of multiple regression analysis.

Findings are as follows:

Low cost strategy and manufacturing costs had a positive impact on sales, market share, and customer satisfaction, while manufacturing quantity control had a positive impact on customer satisfaction. For the influence of the differentiation strategy on management success, the results indicated that business reputation had a positive impact on market share and customer satisfaction, while product quality had a positive impact on sales. For management competence, the researcher found that member participation had a positive impact on market share.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ อาจารย์ ดร. นรพล จินันท์เดช ประธานที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ อาจารย์ ดร. ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. คณิต ไช่มุกด์ อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. วรณี แกมเกตุ รองศาสตราจารย์ว งามรमान ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่มีคุณค่า ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ จนกระทั่ง คุษฎีนิพนธ์สำเร็จจุล่งไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการบริหารโครงการปรัชญาคุษฎีบัณฑิต-ทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยเฉพาะศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิร โชค วีระสย ผู้อำนวยการโครงการปรัชญาคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชา บุญภัทรทานต์ รองศาสตราจารย์อุไรวรรณ เข้มนิยม ดร. ศิริเชษฐ์ สังขะมาน และรองศาสตราจารย์ ดร. ปิยะฉัตร จารุธีรสานต์ ประธานสาขาบริหารธุรกิจ คณะกรรมการสอบป้องกันคุษฎีนิพนธ์ ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร ดร. เมธา สุธีรโรจน์ ดร. กระพัน ศรีงาน พัฒนาการจังหวัดบุรีรัมย์ พัฒนาการจังหวัดสุรินทร์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ในการสร้างเครื่องมือวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ ดร. โกวิท วัชรินทรางกูร นายสมปอง จันทรื พัฒนาการจังหวัดและผู้ช่วยนักวิจัยทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในงานวิจัย การติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รับการเอื้อเฟื้อจากประธานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่ได้ให้ความร่วมมือในการอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบคุณบุคลากรโครงการฯ ทุกท่านที่ช่วยเหลือติดต่อประสานงานแก่ผู้วิจัย

คุณค่าที่ได้จากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้แด่บิดา มารดา และญาติพี่น้อง ที่เป็นกำลังใจ ห่วงใย ช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และขอขอบพระคุณทุกท่าน

ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งไม่สามารถกล่าวถึงได้ทั้งหมด ผู้วิจัยมีความซาบซึ้ง
ในความกรุณาอันดีจากทุกท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จันทิราพร ศิรินนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญตาราง.....	(14)
สารบัญภาพประกอบ	(16)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 การทบทวนวรรณกรรม	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จขององค์การ	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์การ.....	65
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	76
กรอบแนวคิดในการวิจัย	96
สมมติฐานของการวิจัย	99
3 ระเบียบวิธีวิจัย	107
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	109
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	109

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	131
การวิเคราะห์ข้อมูล	131
แบบจำลองการวิเคราะห์	132
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	135
สัญลักษณ์และคำอธิบายที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	136
ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป และผลการวิเคราะห์ ค่าสถิติพื้นฐานของโมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ในภาพรวม	139
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นทางสถิติ	153
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	182
ส่วนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหาร- จัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออก- เฉียงเหนือตอนล่าง	198
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	204
สรุปผลการวิจัย	204
การอภิปรายผล	206
ข้อเสนอแนะ	217
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	222
ภาคผนวก	
ก แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา	225
ข ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา	234
ค แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	239
ง ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	254

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	
จ การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ	272
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์	285
บรรณานุกรม	292
ประวัติผู้เขียน.....	338

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 องค์ประกอบของการวัดความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ	19
2 องค์ประกอบของต้นทุนต่ำ	47
3 องค์ประกอบของการสร้างความแตกต่าง.....	63
4 องค์ประกอบของความสามารถในการบริหารจัดการ	94
5 คำนิยามตัวแปร	102
6 การวิเคราะห์องค์ประกอบ	123
7 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis).....	126
8 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถาม	140
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านต้นทุนต่ำ.....	142
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านการสร้างความแตกต่าง	145
11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจ ชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	147
12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	151

ตาราง	หน้า
13 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis).....	153
14 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis).....	157
15 การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity).....	172
16 ค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้โมเดลกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน (zero-order correlation)	175
17 การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง (discriminant validity)	177
18 ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร โมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ในภาพรวม.....	181
19 ค่าความทนทาน และค่า VIF	184
20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขาย.....	186
21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อ ส่วนครองตลาด	189
22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า.....	192
23 ผลการทดสอบสมมติฐาน	195
24 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านต้นทุนต่ำ	255
25 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านการสร้างแตกต่าง....	259
26 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสามารถ ในการบริหารจัดการ	264
27 ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสำเร็จ ในการบริหารจัดการ	268

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	24
2 โมเดลของการวิเคราะห์ SWOT	26
3 โมเดลของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	28
4 ส่วนประสมทางการตลาด	54
5 กรอบแนวความคิดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ- ตอนล่าง.....	98
6 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรต้นทุน- การผลิต.....	162
7 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการใช้ เทคโนโลยีในการผลิต.....	163
8 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการควบคุม ปริมาณการผลิต.....	163
9 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรรูปลักษณ์ สินค้า	164
10 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรชื่อเสียง ของธุรกิจ.....	165
11 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณภาพสินค้า ...	166
12 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสามารถ ของผู้นำ.....	167
13 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการมีส่วนร่วม ของสมาชิก.....	168

ภาพ	หน้า
14 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเทคนิค การบริหารจัดการ	169
15 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรยอดขาย	170
16 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร- ส่วนครองตลาด	170
17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจ ของลูกค้า.....	171
18 สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขาย.....	187
19 สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อส่วนครองตลาด.....	190
20 สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า.....	193
21 อิทธิพลของกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ของธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ- ตอนล่าง.....	197
22 การกระจายของข้อมูลตัวแปรต้นทุนการผลิต.....	273
23 การกระจายของข้อมูลตัวแปรการใช้เทคโนโลยีในการผลิต	273
24 การกระจายของข้อมูลตัวแปรการควบคุมปริมาณการผลิต.....	274
25 การกระจายของข้อมูลตัวแปรรูปลักษณะสินค้า.....	274
26 การกระจายของข้อมูลตัวแปรชื่อเสียงของธุรกิจ.....	275
27 การกระจายของข้อมูลตัวแปรคุณภาพสินค้า.....	275
28 การกระจายของข้อมูลตัวแปรความสามารถของผู้นำ	276
29 การกระจายของข้อมูลตัวแปรการมีส่วนร่วมของสมาชิก	276
30 การกระจายของข้อมูลตัวแปรเทคนิคการบริหารจัดการ	277
31 การกระจายของข้อมูลตัวแปรยอดขาย.....	277
32 การกระจายของข้อมูลตัวแปรส่วนครองตลาด	278
33 การกระจายของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจของลูกค้า.....	278

ภาพ	หน้า
34 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) ของตัวแปรตาม SL.....	279
35 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) ของตัวแปรตาม MS.....	279
36 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) ของตัวแปรตาม CS	280
37 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MC	280
38 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MTA	281
39 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MQC	281
40 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ PA	282
41 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ BR.....	282
42 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ PQ	283
43 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ LC	283
44 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MP	284
45 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MT	284

บทที่ 1

บทนำ

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาจากการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อแสดงภาพรวมเบื้องต้นของงานวิจัย โดยในแต่ละส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศท่ามกลางกระแสระบบการค้าเสรี การแข่งขันทางธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รัฐบาลได้มีแนวคิดที่จะผลักดันให้ภาคเกษตรกรรม ไปสู่ภาคอุตสาหกรรม จึงมีนโยบายในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ให้เกิดกับชุมชนและสังคม เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ- และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในหลายมิติ เพื่อให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน โดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพ มาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็น รากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางหนึ่งในการยกระดับรายได้ ชีวิตความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิต ของชาวบ้านหรือเกษตรกรในชนบทที่เป็นกลุ่มคน ส่วนใหญ่ของประเทศ แต่เป็นกลุ่มคนที่ยากจนที่สุดของประเทศ หากกลุ่มชาวบ้าน หรือเกษตรกรเหล่านี้มีรายได้สูงขึ้น จะส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ของประเทศ การประกอบธุรกิจชุมชนควรมุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริม ให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัตถุดิบในชุมชน โดยคน ในชุมชนเพื่อคนในชุมชน ให้ชาวบ้านในชุมชนได้คิดเอง วางแผน และตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาปากท้องของคนส่วนใหญ่ในประเทศ และสามารถ

ลดปัญหาการอพยพเข้าสู่เมืองเพื่อหางานทำ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งของภาคชนบท “ธุรกิจชุมชน” จึงเป็นทางเลือกที่สำคัญ ในขณะที่ธุรกิจอุตสาหกรรมในเมืองประสบปัญหาปลดคนงานออก สถานการณ์เช่นนี้คงจะยืดเยื้อไปอีกหลายปี จึงนับเป็นโอกาสเหมาะในการที่จะศึกษาช่องทางเกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจชุมชน เพื่อให้เป็นทางเลือกหนึ่งของการประกอบธุรกิจในชนบท เพื่อบรรเทาภาวะวิกฤตที่จะมีผลกระทบต่อชนบท และแรงงานที่กำลังว่างงานคืนสู่ชนบท ในระยะยาวธุรกิจชุมชนจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่ป้องกันต่อรองมิให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ไม่เป็นธรรมมากเกินไป (สำนักงานคณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบทภาคอีสาน, 2548, หน้า 110)

แนวทางข้างต้นดังกล่าว รัฐบาลได้หันมาให้ความสนใจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ทั้งในระดับชุมชน ระดับครัวเรือน และระดับประเทศ โดยใช้แนวทางธุรกิจชุมชนเพื่อพัฒนาประเทศ ภายใต้ชื่อ “โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ซึ่งได้แนวคิดมาจากประเทศญี่ปุ่น โดยผู้ว่าการ โมริฮิโกะ อิรามัทซึ แห่งจังหวัดโออิตะ ที่พัฒนาโดยใช้กระบวนการพัฒนา “One Village One Product” ได้ผลและเป็นที่ยอมรับทั่วโลก (กรมการพัฒนาชุมชน, 2544) โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ โอท็อป (One Tambon One Product--OTOP) จึงถูกกำหนดให้เป็นโครงการสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและความยากจนของประเทศ โครงการนี้ได้เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2544 ภายใต้แนวคิดที่ว่า ให้แต่ละชุมชนสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากชุมชนสู่ตลาดด้วยระบบร้านค้าและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วย

การนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมีมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ โดยรัฐบาลทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนชุมชนต่าง ๆ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนช่วยเหลือในด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์ (ไทยตำบลคอตคอม, 2548) ภายใต้หลักการพื้นฐานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 3 ประการ คือ (1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (local yet global) (2) พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (self reliance creativity) และ (3) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (human resource development)

(กรมการพัฒนาชุมชน, 2545) เป็นโครงการที่มุ่งหวังให้คนในชุมชนได้นำภูมิปัญญาที่มีอยู่มาพัฒนาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์จำหน่าย สร้างรายได้ให้กับตนเอง ครอบครัว และชุมชน ซึ่งจากผลการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน ปรากฏว่า สามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นทั่วประเทศ ก่อให้เกิดผู้ผลิต ผู้ประกอบการสินค้าขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งได้รับการส่งเสริมจากกระทรวงมหาดไทย โดยกรมการพัฒนาชุมชน ในการพัฒนาสินค้า OTOP ส่งเสริมการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงเครือข่าย การสร้างความเข้มแข็ง พัฒนาผู้นำเครือข่าย การรับช่วงการผลิต การส่งเสริมการเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายเพื่อการจำหน่าย การแลกเปลี่ยนสินค้าเพื่อใช้ในชุมชน ซึ่งนอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมรายได้ ส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสร้างความแข็งแกร่งแก่ชุมชนระดับฐานรากแล้ว กระบวนการจัดการศึกษาภูมิปัญญาและทรัพยากรภายในประเทศไทย สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากมายหากมีการสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นการยกระดับรายได้ และความเป็นอยู่ของชาวบ้านในชนบทบนพื้นฐานของความเป็นไทย ด้วยภูมิปัญญาไทย ที่ชาติอื่นหรือชาติตะวันตกไม่มี พัฒนาเป็นจุดเด่นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของภูมิภาค โดยเริ่มต้นที่การสร้างฐานทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง มุ่งพัฒนาชุมชนชนบทให้สามารถพึ่งพาตนเอง มีรายได้และคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น ก่อให้เกิดสังคมที่เข้มแข็งบนพื้นฐานความเป็นไทย และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ในระดับมหภาคยังเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนมากขึ้น การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ OTOP เพื่อการส่งออกจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนภาคการส่งออกของไทยให้ขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในเชิงเศรษฐกิจ เพื่อก้าวให้ทันกับความเคลื่อนไหวในตลาดโลก อันจะนำไปสู่การสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศต่อไปในภายหน้า

ถึงแม้ว่าธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านจะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ก็ยังประสบกับปัญหาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาด้านการเงิน ไม่มีการวางแผนการเงิน ขาดแคลนเงินทุนมาขยายธุรกิจ ปัญหาด้านการผลิต ไม่มีการจัดทำต้นทุนขายและต้นทุนการผลิต ขาดแคลนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญ ขาดแคลนเครื่องมือ

อุปกรณ์ที่ทันสมัย รูปแบบการทอยังไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ไม่มีการควบคุมการผลิต ทำให้การผลิตล่าช้า ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย ไม่มีเวลาทำการผลิต เพราะต้องทำช่วงเวลาว่าง หรือหลังฤดูการทำนา ไม่มีแหล่งจำหน่ายที่แน่นอน อีกทั้งกลุ่มผู้ผลิตไม่มีการจัดทำแผนส่งเสริมการตลาด (ทัศนาวลัย พรหมแสน, 2547; ปิยะพร สุนทรนิพัทธ์, 2546; พรจิต สมบัติพานิช, ชวนะ ภวากานันท์ และอุบลวรรณ ภวากานันท์, 2547; ศิริพร เมณฑอง, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้สะท้อนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น ปัญหาด้านการผลิต ขาดแคลนวัตถุดิบ และข้อจำกัดของวัตถุดิบ กระบวนการผลิตที่ซ้ำ ๆ รวมทั้งการทำงานของผู้ผลิตที่มักจะไม่มีความแน่นอน (ชุติมา เกตุจันทร์ และประภัสสร เพชรแก้ว, 2546) ปัญหาด้านคุณภาพ คือ ผลิตภัณฑ์ไม่ค่อยได้มาตรฐานและมีคุณภาพต่ำ (จงพิศ ศิริรัตน์, สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร, ยุพาวดี สมบูรณ์กุล และเสาวณี จุลิรัชนิกร, 2547; ดวงใจ ปัทมรัง, 2547; เรนัส เสริมบุญสร้าง, วิรงรอง กลั่นทะกะสุวรรณ, สุจรรย์พันธ์ สัทธวงค์, นฤมล กิมภากรณ์ และนภาพร ณ เชียงใหม่, 2543) ปัญหาด้านปริมาณ (จิราลักษณ์ ปรีดี, 2546; บุศรินทร์ คะโยธา, 2545) ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ (เพ็ญศรี เจริญวานิช, บุญเลิศ เล็กสมบูรณ์ และพรสวรรค์ ทองสุโขวงศ์, 2547) ผลิตภัณฑ์ขาดความหลากหลาย (ทรงพล อุปชิตกุล, 2545) ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของตลาด (ภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์, 2549) ปัญหาการออกแบบบรรจุภัณฑ์ (ชุติมา เกตุจันทร์ และประภัสสร เพชรแก้ว, 2546) ปัญหาด้านการตลาด (ประทานพร วงศ์ศรีแก้ว, 2545) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่ม (กฤติกา แสนโกชน์, 2546; สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร, จงพิศ ศิริรัตน์, ยุพาวดี สมบูรณ์กุล และเสาวณี จุลิรัชนิกร, 2547) ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ (ณัฐพงศ์ ชาดา, 2546; ดวงใจ ปัทมรัง, 2547) ปัญหาเรื่องเงินทุน (อัญชนิดา กมลเพชร, 2547) และสอดคล้องกับ สำนักงานกองทุนเพื่อพัฒนาสังคม (2545) ซึ่งได้สรุปสภาพปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์พื้นบ้านว่ามีปัญหาด้านการขาดแคลนวัตถุดิบ โดยเฉพาะเส้นใยฝ้ายสำหรับผ้าทอพื้นบ้าน ส่วนใหญ่ยังต้องซื้อจากต่างประเทศ ขาดความหลากหลายของชนิดเส้นใยธรรมชาติ และพืชที่ให้สีย้อมธรรมชาติเริ่มมีจำกัด คุณภาพผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังขาดความมั่นใจและเชื่อถือในคุณภาพที่สม่ำเสมอ ปัญหาด้านการขาย เนื่องจากขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อลดต้นทุน เป็นผลให้ผู้ผลิตได้ผลตอบแทนต่ำ

การจัดการเงินทุนหมุนเวียน และการตลาด ทำให้มีการตัดราคากันในกลุ่มผู้ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ขาดการออกแบบและการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เป็นที่นิยมของผู้บริโภค โดยไม่ละทิ้งเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ในส่วนของการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์พื้นบ้านไทยในปัจจุบันยังค่อนข้างกระจุกกระจาย ขาดทิศทางและการวางแผน ที่ชัดเจน ขาดการสนับสนุนให้ดำเนินการแบบครบวงจรอย่างจริงจัง การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการฝึกอบรมมีความซ้ำซ้อนของหน่วยงานส่งเสริม ทำให้ชาวบ้านเกิดความสับสน ในการเข้าร่วมกิจกรรม กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยียังใช้วิธีการ “ให้ความรู้” ด้านเนื้อหา มากกว่า “การกระตุ้นให้คิดค้นหาเอง ในขณะเดียวกัน ลักษณะการส่งเสริม ยังไม่ตรงตามความต้องการของผู้ผลิต ขาดความต่อเนื่อง และไม่มีการต่อยอดกันและกัน (อุครธานีคอตคอม, 2554) อย่างไรก็ตาม แนวการพัฒนาประเทศโดยใช้ธุรกิจชุมชน เป็นฐานในการพัฒนายังประสบกับปัญหามากมาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์ เพชรประเสริฐ (2542) ได้สรุปผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายคนว่า ธุรกิจชุมชนเกิดขึ้น ทั่วไปในประเทศด้อยพัฒนา แต่ไม่อาจพัฒนาขยายตัวได้ อาจมีสาเหตุมาจากธุรกิจชุมชน ในประเทศมีหลากหลายรูปแบบ หลากหลายชุมชน กระจุกกระจายกันอยู่ไม่สัมพันธ์กัน ความรู้ความสามารถในการจัดการเชิงธุรกิจของธุรกิจชุมชนยังมีน้อย อาศัยทุนจากภายนอก การพัฒนาเทคโนโลยีมีน้อย และความสามารถทางการตลาดมีจำกัด ตลาดไม่แน่นอน ขยายตัวได้ยาก ดังนั้น ปัญหาในการจัดทำธุรกิจชุมชนของจังหวัดต่าง ๆ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่ม การตลาด การระดมทุน การพัฒนาเป็นธุรกิจ ขาดเทคนิคในการผลิต ขาดการจัดระบบบัญชีที่ถูกต้องและตรวจสอบได้

จากประเด็นปัญหาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านดังกล่าว Porter (1998b, p. 35) ได้เสนอแนะว่า ธุรกิจควรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้เกิดขึ้นก่อน จึงจะสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดการค้าได้ ซึ่งการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ (Pearce & Robinson, 2005) โดยธุรกิจ ควรพัฒนาให้มีกลยุทธ์จำกัดขอบเขต (focus strategy) ประกอบด้วย (1) ต้นทุนต่ำ (lower costs) เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการลดต้นทุน เพื่อเหนือกว่าคู่แข่ง จึงทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง และ (2) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางธุรกิจ

ที่ให้ความสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง โดยทำให้ลูกค้ามองเห็นว่า สินค้ามีคุณค่าเหนือกว่าคู่แข่ง (ประสงค์ ปรานิตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2547; พิบูล ทีปะปาล, 2546; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาว, 2546ก; Heizer & Render, 2006; Miller, 1998; Pearce & Robinson, 2005) สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญทวรรณ วิงวอน (2550) กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง จึงมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องมีขึ้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความไวในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกัน ความสามารถในการบริหารจัดการที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนประสบผลสำเร็จจะต้องเกิดจากความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก (นัทที ขจรกิตติยา, 2550; Kaler, 1999) ดังนั้น การนำไปสู่การแก้ปัญหาและยังทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Niven (2004, p. 12) กล่าวว่า ธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะวัดจากส่วนครองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การเข้าถึงบริการของลูกค้า การพัฒนาสินค้า ทักษะของพนักงาน การเติบโตของรายได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cunningham and Spiegel (1971, pp. 2-6) กล่าวว่า การวัดความสำเร็จของธุรกิจ วัดจากการเติบโตของยอดขายและปริมาณยอดขาย ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการศึกษาเพื่อให้ท้องถิ่นชุมชนเกิดศักยภาพและมีทิศทางในการดำเนินงานที่มั่นคง จึงได้นำเอากลยุทธ์ธุรกิจมาใช้เป็นแนวทางเพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 8 จังหวัด คือ ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร และอุบลราชธานี (กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, 2555) ซึ่งมียุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเน้นธุรกิจที่เกิดจากภูมิปัญญาของท้องถิ่น โดยนำเอาหลักทฤษฎีทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับท้องถิ่นชุมชน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและส่งเสริมธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านให้สามารถพึ่งตนเองได้ พร้อมทั้งทราบถึงทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่มีชาวบ้านเป็นจำนวนมากยึดเป็นอาชีพหลักและอาชีพรอง

สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
กลุ่มอาชีพในชุมชนอื่น ๆ ให้มีความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จ อิทธิพลของกลยุทธ์ธุรกิจ
และอิทธิพลของความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน
ให้มีศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา 3 ประเด็น
ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ อันประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิต
การใช้เทคโนโลยีในการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง อันประกอบไปด้วย
รูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ คุณภาพสินค้า ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร-
จัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า
3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความสามารถในการบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วย
ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เทคนิคการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจ
ของลูกค้า

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในกระบวนการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์
เอกสาร การสำรวจข้อมูลภาคสนาม การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และสรุปผลการวิจัย
ระยะเวลาของการวิจัย คือ ช่วงเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2559

ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด ประกอบด้วย ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร และอุบลราชธานี (กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, 2555) จำนวน 2,826 กลุ่ม การกำหนดขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (n) กรณิทราบค่าจำนวนประชากรที่นับได้ (finite population) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 45) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 350 กลุ่ม จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลาก ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หน่วยในการวิเคราะห์ คือ กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน และตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้แก่ กลยุทธ์จำกัดขอบเขต ประกอบด้วย (1) ต้นทุนต่ำ และ (2) การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน หมายถึง กลยุทธ์จำกัดขอบเขต ซึ่งประกอบด้วย เน้นต้นทุนต่ำ และเน้นการสร้าง ความแตกต่าง ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
2. ต้นทุนต่ำ หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านที่ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ด้วยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพให้มากที่สุด โดยวัดจากต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุม ปริมาณการผลิต

2.1 ต้นทุนการผลิต หมายถึง การใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง ใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต มุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อลดการสูญเสียในการผลิต กำหนดต้นทุนการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้

2.2 การใช้เทคโนโลยีในการผลิต หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการผลิตและการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย ใช้อุปกรณ์ เครื่องจักรบางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิต ช่วยลดต้นทุนต่ำ

2.3 การควบคุมปริมาณการผลิต หมายถึง การควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ ควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย จำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี

3. การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในการผลิตสินค้าและบริการ นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยวัดจากรูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ และคุณภาพสินค้า

3.1 รูปลักษณ์สินค้า หมายถึง สินค้ามีความสวยงาม คงทนต่อการใช้งาน มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม มีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย

3.2 ชื่อเสียงของธุรกิจ หมายถึง สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับของลูกค้าให้ความเชื่อถือ กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า มีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า

3.3 คุณภาพสินค้า หมายถึง สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ

4. ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน โดยพิจารณาจากยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า

4.1 ยอดขาย หมายถึง ผลตอบแทนจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากกลุ่มลูกค้าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ส่วนครองตลาด หมายถึง การเติบโตจากการขายสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งและผู้ผลิตรายอื่น

4.3 ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ความพึงพอใจในความสวยงามของ สินค้า คุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง การส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา และการบริการ ของกลุ่ม

5. ความสามารถในการบริหารจัดการ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยพิจารณาจากความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วม ของสมาชิก และเทคนิคการบริหารจัดการ

5.1 ความสามารถของผู้นำ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการประสานงาน เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

5.2 การมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา กำหนด ขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม มีโอกาสในการเข้าร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็น กับกลุ่ม มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า และมีส่วนช่วยเหลือ กิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

5.3 เทคนิคการบริหารจัดการ หมายถึง การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับสมาชิก มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน ใช้หลักการ ติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ มีการกำหนด มาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก มีโครงสร้างการบริหารงาน ที่ชัดเจน และใช้หลักบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลากำหนด

6. กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง หมายถึง กลุ่มผู้ผลิต ผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด ประกอบด้วย ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ ยโสธร อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี

7. ผ้าทอพื้นบ้าน หมายถึง ผ้าทอด้วยกี่ หรือหูกพื้นบ้าน ตามกรรมวิธีที่สืบทอดกันมาแต่โบราณ สอดคล้องกับขนบประเพณี และวิถีชีวิตของแต่ละกลุ่มชน มักทอด้วยฝ้ายหรือไหม มีกรรมวิธีการทอเรียบ ไม่มีลาย เรียกผ้าพื้น ทอเป็นลวดลาย เรียกผ้ายกทอ เป็นลวดลายด้วยการจก เรียกผ้าจก ทอเป็นลวดลายโดยการจิด เรียกผ้าจิด ทอเป็นลวดลายด้วยการมัดย้อม เรียกผ้ามัดหมี่ เป็นต้น

บทนี้เป็นบทนำที่มีการกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา โดยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาหลักสูตรธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง และในบทนี้ผู้วิจัยยังได้กล่าวถึงโครงสร้างการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ซึ่งบทต่อจากนี้ไปจะดำเนินตามรูปแบบดังกล่าว โดยบทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดในการวิจัย และสมมติฐานของการวิจัย บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ และบทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างครั้งนี้ เป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจ การบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน โดยมีการเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบที่ระบุให้ทราบถึงโครงสร้างที่ได้ศึกษา เพื่อสนับสนุนการเลือกตัวแปรที่ต้องศึกษา ดังปรากฏในกรอบแนวความคิด และการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จขององค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จขององค์กร

การวัดความสำเร็จขององค์กร ถือได้ว่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ Morrison and Mecca (1989, pp. 334-336), Selden and Sowa (2003, pp. 9-11) และ Walonick (2005) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรสามารถพิจารณาจาก 3 ประเด็น ได้แก่ ด้านประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การได้กำไรสูงสุด (profit maximization) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงาน (employee satisfaction) คำว่า ด้านประสิทธิภาพ (efficiency)

หมายถึง อัตราส่วนของการใช้ทรัพยากรกับผลผลิตที่ได้รับ และด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (participant satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ในขณะที่แนวคิดของ Niven (2004) ได้เสนอตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ส่วนครองตลาด (market share) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) ความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) การเข้าถึงบริการของลูกค้า (customer acquisition) การพัฒนาสินค้า (product development) กระบวนการผลิต (production) การส่งมอบสินค้า (delivery) และการบริการหลังการขาย (post-sale service) ทักษะของพนักงาน (employee skills) ความพึงพอใจของพนักงาน (employee satisfaction) ความสามารถในการใช้ประโยชน์ข้อมูลข่าวสารของพนักงาน (ability of information) การเติบโตของรายได้ (revenue growth) และการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (economic value added)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Key Performance Indicator--KPI) เป็นตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (strategic measurements) สำหรับสร้างความได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคต เช่น ความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโตของธุรกิจ จำนวนลูกค้ารายใหม่ ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ระยะเวลาในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ คุณภาพของสินค้าและบริการ ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ความสามารถของพนักงาน การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน และการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา เปอร์เซ็นต์รายได้จากลูกค้ารายใหม่ อัตราการเกิดอุบัติเหตุ และการทำซ้ำ เป็นต้น และมีการใช้ข้อมูลตัวเลขทางการเงิน (financial measurement) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน มีการใช้ตัวเลขจากยอดขาย กำไร และตัวเลขทางการตลาด ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานที่ใช้ตัวเลขยอดขาย ได้แก่ สัดส่วนยอดขาย การเติบโตของสัดส่วนยอดขาย การเติบโตของยอดขาย และปริมาณยอดขาย การวัดจากสัดส่วนยอดขาย คือ อัตราส่วนยอดขายต่อยอดขายรวมของธุรกิจ (Cunningham & Spiegel, 1971) ส่วนการวัดจากการเติบโตของสัดส่วนยอดขาย และการเติบโตของยอดขาย (sales growth) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของยอดขายในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ตัววัดในการเติบโตของยอดขาย ซึ่งเป็น

ผลกระทบระหว่างธุรกิจกับสภาพแวดล้อมตามแนวความคิดในด้านการดำเนินงาน (Sousa, 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooper and Kleinschmidt (1985) แนะนำให้ใช้ เพราะเป็นตัววัดที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับขนาดของธุรกิจ ส่วนการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ ตัวเลขจากกำไร ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร โดยวัดทั้งกำไรและอัตรากำไร กำไรจากผลการดำเนินงานต่อยอดขาย และใช้การรับรู้ของผู้บริหารในการเปรียบเทียบ ระหว่างความสามารถในการทำกำไรกับกำไรจากการขาย การใช้ตัวเลขจากกำไรสะท้อน เป็นการดำเนินงานที่มุ่งการทำกำไร (Katz & Kahn, 1978) เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบกับ การวัดด้วยตัวเลขของยอดขาย การวัดที่ใช้ตัวเลขจากกำไรมีข้อจำกัด เนื่องจาก ผู้ประกอบการอาจไม่สามารถเปิดเผยตัวเลขที่แท้จริงได้ ทั้งนี้ Shamsuddoha (2004) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นจะต้องเริ่มต้นจากความสามารถของพนักงาน โครงสร้างทางเทคโนโลยี และบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งหากองค์การใดมีองค์ประกอบ ทั้ง 3 ประการข้างต้นที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เมื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานแล้ว องค์กรจะสามารถรักษานักงานที่มีคุณภาพไว้กับ องค์กรได้ และพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ทุกคนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมการวัดความสำเร็จขององค์กรที่ทำให้การบริหาร- จัดการมีประสิทธิภาพของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน ประกอบด้วย

1. ยอดขาย เป็นการขายให้สูงสุด (maximization of sales) เพื่อให้มีกำไร หรือเพิ่มส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น (market share) เพราะการเพิ่มขึ้นของส่วนครองตลาด เป็นผลให้ธุรกิจมีอำนาจการต่อรองในกลุ่มผู้ผลิต และทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น จุดประสงค์ของการขายให้สูงสุดจึงมีความสำคัญเท่ากับการทำกำไรสูงสุด (จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล, 2546)

2. ส่วนครองตลาด เป็นการวัดความสัมพันธ์ของความสำเร็จของธุรกิจและ เป็นตัวชี้วัดที่มีความหมาย เพราะความสำเร็จขึ้นอยู่กับระดับของตลาดที่ได้มีการแบ่งปัน เมื่ออยู่ภายในธุรกิจเดียวกันของประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจที่แท้จริง (Baker & Sinkula, 1999b; Venkatraman & Ramanujam, 1986) ส่วนงานของ Venkatraman (1989, pp. 942-946) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานสามารถวัดได้ 2 ด้าน คือ การเติบโตของ

ตลาดและการทำกำไร หมายถึง การเติบโตของตลาดกำไร ส่วนครองตลาดที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและยังคงทำกำไรสำหรับเงื่อนไขทางการเงิน ดังนั้น ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะมีส่วนครองตลาดที่สูงในอุตสาหกรรม

3. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งความพึงพอใจนี้จะเห็นได้จากลูกค้าไม่เปลี่ยนใจไปใช้บริการที่อื่น และมีความพอใจกับความคุ้มค่าของเงินที่จ่าย (Siskos & Grigoroudis, 2002) ทำให้เกิดการซื้อซ้ำขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น กำไรเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำธุรกิจ (Berkman & Gilson, 1986) และสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ถ้าลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจก็อาจจะยุติการติดต่อกับธุรกิจนั้นได้ หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็นำไปสู่การซื้อที่มากขึ้น หรือเกิดการซื้อซ้ำได้ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความรู้สึกที่พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ เมื่อลูกค้าเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับจากธุรกิจกับความคาดหวังของลูกค้า (Kotler, 2003) ดังนั้น ตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอีกประการหนึ่ง คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (customer's satisfaction) การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากจะเป็นการทราบถึงความต้องการและสิ่งที่ลูกค้าได้รับแล้วยังเป็นการสะท้อนถึงมาตรฐานของธุรกิจ (Peterson & Wilson, 1992; Yi, 1990) และการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้ายังสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของลูกค้าในการกลับมาซื้อสินค้าได้ (Bolton, 1998; Bolton & Drew, 1991; Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993; Eckel, 2001; Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996; Fornell & Lehmann, 1994; Johnson, Anderson, & Fornell, 1995; Rust & Williams, 1994) ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ต่อการใช้สินค้าหรือบริการในสถานะที่แน่นอน ความพึงพอใจเป็นการสร้างกระแสการบริโภค โดยที่ระดับความพึงพอใจจะถูกวัดจากการซื้อซ้ำ (Stan & Gilbert, 2006)

การวัดความสำเร็จขององค์การที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน ประกอบด้วย ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า นั้น ได้มีการศึกษาทั้งที่เป็นงานวิจัยและงานเขียน ดังนี้

จากการศึกษาของ จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล (2546, หน้า 21-22) กล่าวว่า ยอดขายเป็นการทำยอดขายสูงสุด (maximization of sales) ก็เพื่อให้มีกำไรสูงสุดหรือเพิ่มส่วนครองตลาด (market share) เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของส่วนครองตลาดเป็นผลให้ธุรกิจมีอำนาจการต่อรองเพิ่มขึ้น ทั้งในกลุ่มผู้ผลิตและกลุ่มลูกค้า จะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น จุดประสงค์ของการทำยอดขายสูงสุดจึงมีความสำคัญเท่ากับการทำกำไรสูงสุด

จากการศึกษาของ Baker and Sinkula (1999b, p. 295) กล่าวว่า ส่วนครองตลาดเป็นตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในตลาดเชิงกลยุทธ์ เช่น บริษัทมียอดขายรวมมักจะใช้เป็นตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานของบริษัท ในขณะที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับของรายได้โดยตรงจากลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทจะใช้ยอดขายรวมและผลกำไรเป็นตัวชี้วัดทางการเงินที่พบบ่อยของผลการดำเนินงานของบริษัท (Newbert, 2008)

จากการศึกษาของ Rumelt, Schendel, and Teece (1994) พบว่า ระดับตลาดที่มีประสิทธิภาพของบริษัทที่ทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ในแง่ของประสิทธิภาพการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ส่วนครองตลาด ผลลัพธ์ที่ได้มาจากกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ขนาดของตลาดนิยมนำมาใช้วัดกันอย่างแพร่หลาย (Perry-Smith & Blum, 2000; Richard, 2000) รวมทั้งการวัดความสามารถในการทำกำไร ส่วนครองตลาดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัท

จากการศึกษาของ Peterson and Wilson (1992) และ Yi (1990) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า นอกจากจะเป็นการทราบถึงความต้องการและสิ่งที่ลูกค้าได้รับแล้ว ยังเป็นการสะท้อนถึงมาตรฐานของธุรกิจอีกด้วย ส่วน Eckel (2001) กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้ายังสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของลูกค้าในการกลับมาซื้อสินค้าได้

จากการศึกษาของ Kotler (2003) พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้เกิดการซื้อมากขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น กำไรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างดี การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำธุรกิจ และสามารถทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ถ้าลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจก็อาจยุติการติดต่อกับธุรกิจ หรือถ้าลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็นำไปสู่การซื้อที่มีปริมาณมากขึ้นหรือเกิดการซื้อซ้ำ

มีความภักดีต่อตราสินค้า และสนับสนุนสินค้าและบริการนั้นในที่สุด ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความรู้สึกที่พอใจหรือผิดหวังก็ได้ สาเหตุมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับความคาดหวังของลูกค้า

จากการศึกษาของ Szwarc (2005) พบว่า คำนีความพึงพอใจของลูกค้าเชื่อมโยงความคาดหวังของผู้บริโภคในเรื่องผลิตภัณฑ์ ความเข้าใจถึงคุณภาพทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความน่าเชื่อถือ การเข้าถึงลูกค้า ความเข้าใจถึงคุณค่า ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจของการตั้งราคาตามคุณภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อ Brand มีธุรกิจหลายธุรกิจที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเข้าถึงความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ และทำให้ธุรกิจเกิดกำไร ประกอบด้วย การรับรู้หรือความพึงพอใจของพนักงาน (employee perceptions or satisfaction) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) คุณค่าและภาพลักษณ์ของตราสินค้า (brand values and image) และราคาหรือคุณค่า (price or value)

ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่ก่อให้เกิดความตั้งใจซื้อซ้ำนั้น ส่วนมากเป็นความพึงพอใจที่มาจากทัศนคติของลูกค้าที่มีความภักดีต่อตราสินค้า แล้วย้อนก่อให้เกิดความตั้งใจซื้อซ้ำ เป็นความไว้วางใจในตราสินค้า และคุณภาพในตัวสินค้า อันนำไปสู่ความภักดีและความพึงพอใจในสินค้าด้วย (Gommans, Krishnan, & Scheffold, 2001) สอดคล้องการศึกษาของ Bart, Shankar, Sultan, and Urban (2005) พบว่า ผู้บริโภคที่ซื้อซ้ำเกิดจากความไว้วางใจในตัวผลิตภัณฑ์ เกิดจากความพึงพอใจและความภักดีต่อตราสินค้า ธุรกิจควรจะเน้นถึงความไว้วางใจในการให้บริการที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และส่งผลถึงการกลับมาใช้บริการซ้ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรุฬ พรรณเทวี (2542) พบว่า ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลขึ้น อยู่กับว่าจะคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดี ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจมาก แต่ในทางตรงกันข้าม อาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ถ้าลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ดี ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าได้

จากการศึกษาของ Gregory, Harris, Armenakis, and Shook (2008) ได้ศึกษาถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้า

วัฒนธรรมขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ส่งผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา อรุณสอนศรี (2546) พบว่า ตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจอีกประการหนึ่ง คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) เนื่องจากความพึงพอใจของมนุษย์ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่า บุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตได้โดยการแสดงออก และต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ

Siskos and Grigoroudis (2002, pp. 457-460) กล่าวว่า ความพึงพอใจจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งความพึงพอใจนี้จะเห็นได้จากการที่ลูกค้าเป็นลูกค้าประจำกับธุรกิจ ไม่ยอมเปลี่ยนใจไปใช้บริการที่อื่น เนื่องจากมีความรู้สึกว่าการได้ใช้บริการจากธุรกิจนี้ เมื่อจ่ายเงินแล้วคุ้มค่างับเงินที่จ่าย ตลอดจนมีความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจที่จะบอกให้ผู้อื่นมาใช้บริการ ดังนั้น ธุรกิจจะต้องรู้ถึงความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งด้านความต้องการของลูกค้าและพฤติกรรมการซื้อของลูกค้า สอดคล้องกับหลักทฤษฎีของ Fecikova (2004) กล่าวว่า หัวใจสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจจนเกิดความภักดีและตอบสนองด้วยการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับสินค้าและการพัฒนาสินค้า การบริการด้านการขนส่ง การอำนวยความสะดวก การบริการหลังการขาย สนับสนุนให้ลูกค้าที่มีความภักดีมาใช้บริการมากที่สุด และทำให้ลูกค้าที่มีความภักดี เกิดความรู้สึกว่า การที่ได้ใช้บริการมีค่ามากกว่าเงินที่จ่ายไป

ส่วน Vavra (1997, p. 139) กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญของการกำหนดคุณภาพสินค้าและบริการ และยังหมายถึง ความอยู่รอดของธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Berkman and Gilson (1986) พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นที่ยอมรับว่า เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ เพราะมีอิทธิพลต่อการซื้อซ้ำ

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดองค์ประกอบของการวัดความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังนี้ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

องค์ประกอบของการวัดความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ					
	ยอดขาย	ส่วนครองตลาด	ความพึงพอใจของลูกค้า	การซื้อซ้ำ	ความจงรักภักดีของลูกค้า	ความพึงพอใจของพนักงาน
1. Cunningham and Spiegel (1971)	✓					
2. Katz and Kahn (1978)	✓					
3. Cooper and Kleinschmidt (1985)	✓					
4. Berkman and Gilson (1986)			✓	✓		
5. Venkatraman and Ramanujam (1986)		✓				
6. Morrison and Mecca (1989)			✓			✓
7. Venkatraman (1989)		✓				
8. Yi (1990)			✓			
9. Bolton and Drew (1991)			✓			
10. Peterson and Wilson (1992)			✓			
11. Boulding, Kalra, Staelin, and Zeithaml (1993)			✓			
12. Fornell and Lehmann (1994)			✓			
13. Rumelt, Schendel, and Teece (1994)		✓				
14. Rust and Williams (1994)			✓			
15. Johnson, Anderson, and Fornell (1995)			✓			

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ยอดขาย	ส่วนครองตลาด	ความพึงพอใจของลูกค้า	การซื้อซ้ำ	ความจงรักภักดีของลูกค้า	ความพึงพอใจของพนักงาน	ความสามารถของพนักงาน
16. Fornell, Johnson, Anderson, Cha, and Bryant (1996)			✓	✓			
17. Vavra (1997)			✓				
18. Bolton (1998)			✓				
19. Baker and Sinkula (1999a)		✓					
20. Perry-Smith and Blum (2000)		✓					
21. Richard (2000)		✓					
22. Eckel (2001)			✓				
23. Gommans, Krishnan, and Scheffold (2001)			✓		✓		
24. Siskos and Grigoroudis (2002)			✓				
25. Kotler (2003)	✓		✓	✓			
26. Selden and Sowa (2003)			✓			✓	
27. Fecikova (2004)			✓		✓		
28. Niven (2004)		✓	✓		✓	✓	✓
29. Shamsuddoha (2004)							✓
30. Sousa (2004)	✓						
31. Bart, Shankar, Sultan, and Urban (2005)			✓		✓		

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ยอดขาย	ส่วนครองตลาด	ความพึงพอใจของลูกค้า	การซื้อซ้ำ	ความจงรักภักดีของลูกค้า	ความพึงพอใจของพนักงาน	ความสามารถของพนักงาน
32. Szwarc (2005)			✓				
33. Walonick (2005)			✓			✓	
34. Stan and Gilbert (2006)			✓				
35. Gregory, Harris, Armenakis, and Shook (2008)			✓			✓	
36. Newbert (2008)		✓					
37. วิรุฬห์ พรหมเทวี (2542)			✓				
38. กาญจนา อรุณสอนศรี (2546)			✓				
39. จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล (2546)	✓						
รวม	6	8	26	3	4	5	2

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 7 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 3 อันดับแรก เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย (conceptual framework) นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า การวัดความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง สามารถวัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) ยอดขาย (จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล, 2546; Cooper & Kleinschmidt, 1985; Cunningham & Spiegel, 1971; Katz, & Kahn, 1978; Kotler, 2003; Sousa, 2004)

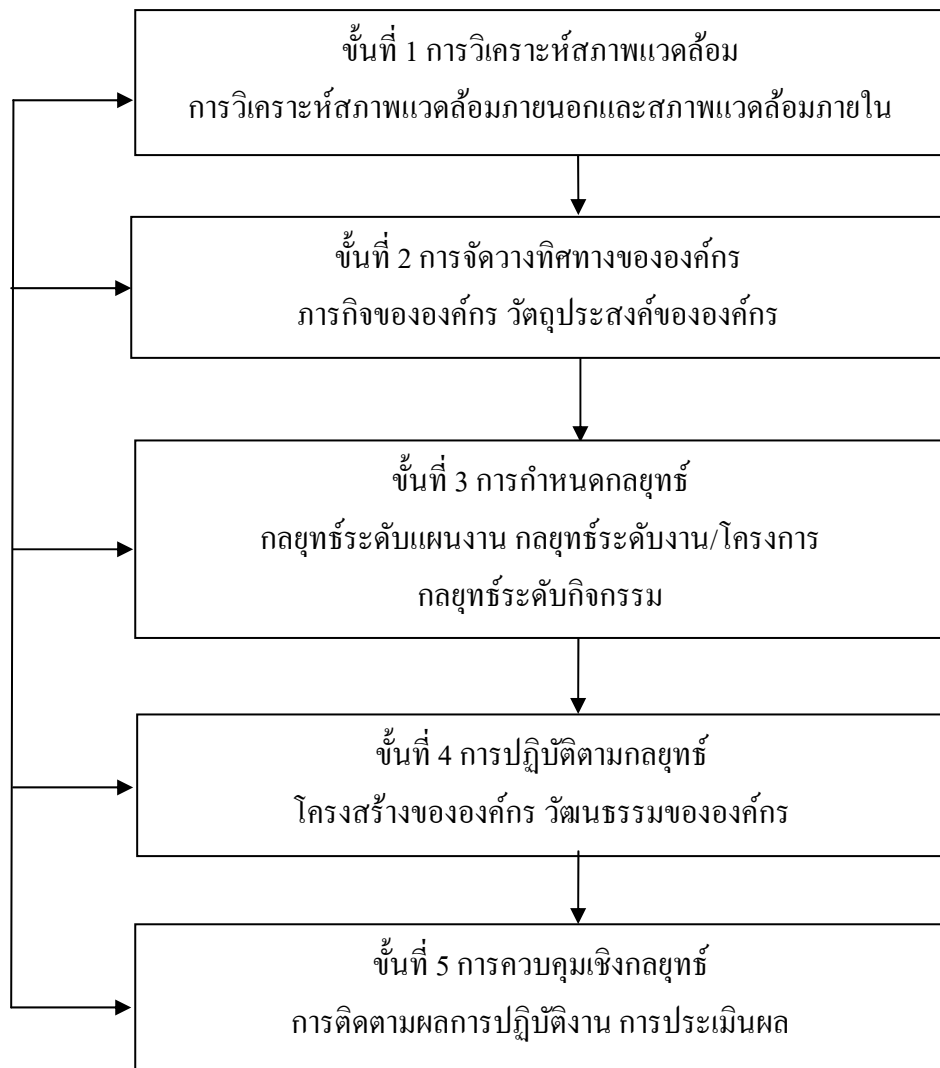
(2) ส่วนครองตลาด (Baker & Sinkula, 1999a, Newbert, 2008; Niven, 2004; Perry-Smith & Blum, 2000; Richard, 2000; Rumelt et al., 1994; Venkatraman, 1989; Venkatraman & Ramanujam, 1986) และ (3) ความพึงพอใจของลูกค้า (กาญจนา อรุณสอนศรี, 2546; วิรุฬ พรรณเทวี, 2542; Bart et al., 2005; Berkman & Gilson, 1986; Bolton, 1998; Bolton & Drew, 1991; Boulding et al., 1993; Eckel, 2001; Fornell et al., 1996; Fornell & Lehmann, 1994; Gommans et al., 2001; Gregory et al., 2008; Fecikova, 2004; Johnson et al., 1995; Kotler, 2003; Morrison & Mecca, 1989; Niven, 2004; Peterson & Wilson, 1992; Rust & Williams, 1994; Selden & Sowa, 2003; Siskos & Grigoroudis, 2002; Stan & Gilbert, 2006; Szwarc, 2005; Vavra, 1997; Walonick, 2005; Yi, 1990)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

“กลยุทธ์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ “Strategy” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategia” หมายถึง “Generalship” เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ใช้ในการบังคับบัญชากองทัพ เกี่ยวกับการสงครามและเป็นแนวทางในการเอาชนะศัตรู กลยุทธ์ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาทางการทหารในทุกประเทศ กลยุทธ์ในทางธุรกิจจะเป็นการดำเนินงานขององค์กร โดยที่กลยุทธ์องค์การที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield, & Besterfield-Sacre, 2003; Porter, 1998b; Poulymenakou & Tsironis, 2003) กลยุทธ์จึงได้รับความสนใจ และนำมาเป็นหลักการในการประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง และคำว่า กลยุทธ์ ยังหมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (Wright, Pringle, & Kroll, 1992) เป็นวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว (Kirk, 1995) โดยเฉพาะในปัจจุบัน ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น เครื่องมือในการเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) องค์กรทุกระดับ

ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ต่างก็มีความจำเป็นต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยในการดำเนินงานเพื่อที่จะให้ ประสิทธิภาพสำเร็จด้วยกันทั้งสิ้น (ศิริวรรณ เสงีรัตน์, 2540; Kjellman & Ramstrom, 2004; Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999; Porter, 1985)

ศิริวรรณ เสงีรัตน์ (2540), Kjellman and Ramstrom (2004), Kotler et al. (1999) และ Porter (1985) เสนอว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทาง ขององค์กร (establishing organization direction) ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) และขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) ดังแสดงในภาพ 1

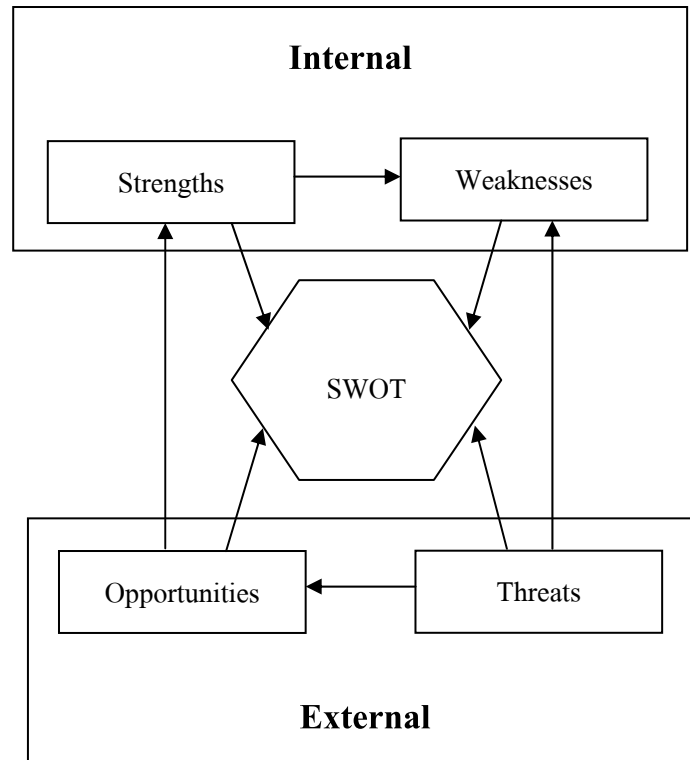


ภาพ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา. จาก *Strategic Management: Formulation and Implementation* (p. 27), by L. L. Byars, L. W. Rue, and S. A. Zahra, 1996, New York: McGraw-Hill.

กลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร Besterfield et al. (2003) และ Porter (1998b) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีการระบุภารกิจ กำหนดเป้าหมาย พัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบายขององค์กร โดยจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ทางการเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นไปได้มีหลายกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขึ้นอยู่

กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งองค์การอาจจะกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการใช้การมุ่งโจมตีตลาด หรืออาจจะกำหนดกลยุทธ์ป้องกันตัวด้วยการมุ่งลดราคาค่าใช้จ่าย/ต้นทุน จำกัดการเจริญเติบโต และการขยายหน่วยธุรกิจบางหน่วย ส่วนสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อดึงดูดการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นมาในการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร แต่มีนักวิชาการบางกลุ่มได้สรุปไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ (3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (ภาณุ ลิมานนท์, 2549; อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547) ซึ่งองค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT analysis) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และสิ่งที่คาดหวังในอนาคต และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (दनัย เทียนพุด, 2547) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างแผนระยะยาว และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก เพื่อค้นหาอุปสรรค และโอกาส ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ (ปกรณ์ ปรียากร, 2548) ต่อจากนั้นเป็นการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในปัจจุบันและประเมินผล คาดคะเนสิ่งที่คาดว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อนในอนาคต และสุดท้ายเป็นการติดตามและควบคุม และจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจ ภาพรวมของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจจึงประกอบด้วย การวิเคราะห์ซัพพลายเออร์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงมหภาค ได้แก่ นโยบายรัฐบาล โครงสร้างประชากร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ การวิเคราะห์ช่องทางการจำหน่าย การวิเคราะห์ 3 C's คือ ลูกค้า (customer) คู่แข่งขัน (competitor) และวิเคราะห์ตัวเอง (company) สภาพแวดล้อมภายในจะเริ่มมองจากทรัพยากรขององค์กร 3 ประเภท (Robinson & Zhang 2005) ได้แก่ สินทรัพย์ที่มีตัวตน สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และความสามารถขององค์กร ในการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมช่วยให้ทราบภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งในด้านความสามารถและเปรียบเทียบกับสิ่งแวดล้อม โดยที่นักธุรกิจนิยมเรียกวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)” ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 โมเดลของการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา. จาก “Indices of Conditions of Phalanger Populations: A Review,” In A. P. Smith, and I. D. Hume, (Eds.), *Possums and Gliders* (p. 60), by W. F. Humphreys, A. J. Bradley, R. A. How, and J. L. Barnett, 1984, Sydney: Australian Mammal Society and Surrey Beatty & Sons.

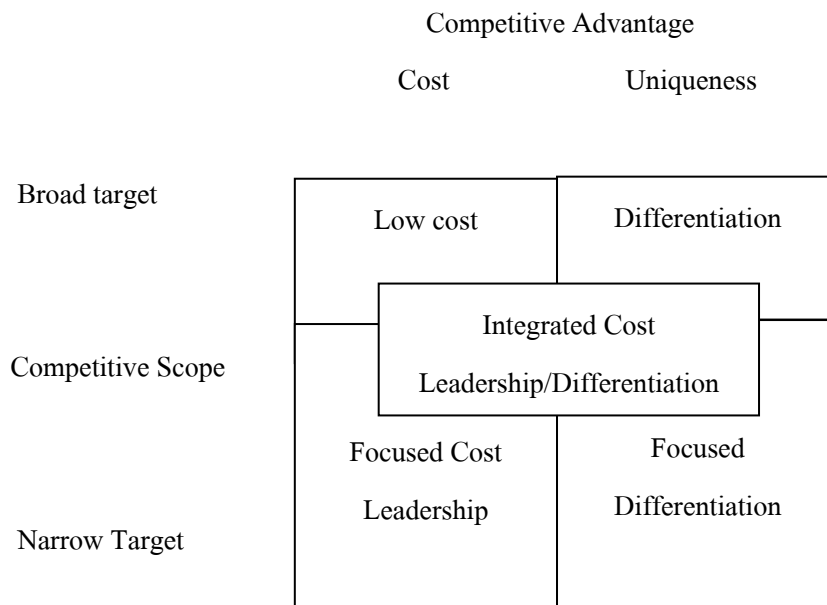
โดยทั่วไปแล้ว องค์กรจะมีระดับกลยุทธ์ในการดำเนินงานอยู่ 3 ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547; Porter, 1998b) ซึ่งสอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 10-14) ที่ได้จำแนกกลยุทธ์ตามระดับและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ซึ่งทั้ง 3 กลยุทธ์มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีขอบเขตครอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์กร โดยที่กลยุทธ์ระดับ

องค์การเป็นเครื่องกำหนดว่า องค์การจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การขยายตัว (growth strategy) ขยายตัวไปข้างหลัง (backward integration) ขยายตัวไปข้างหน้า (forward integration) ขยายตัวแบบแนวตั้ง (vertical growth strategy) ขยายตัวตามแนวนอน (horizontal growth strategy) กลยุทธ์กระจายธุรกิจ (diversification strategy) กระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (concentric diversification) และแบบไม่เกาะกลุ่ม (conglomerate diversification) เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) ให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดย “ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (business unit head)” เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit--BU) ของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การ ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) กลยุทธ์จำกัดขอบเขต (focus strategy) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยที่เน้นต้นทุน (cost focus) และเน้นความแตกต่าง (differentiation focus) การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องอาศัยชัยชนะในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (บุญทวรรณ วิงวอน, 2550) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ช่วยกำหนดทิศทางที่เหมาะสม เพื่อประยุกต์สู่การปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Miles, Miles, and Cannon (2012) พบว่า กลยุทธ์ธุรกิจมีผลกระทบต่อความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผลตอบแทนการลงทุนในสภาพแวดล้อมทางกายภาพของบริษัทที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ ดังนั้น กลยุทธ์ธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ประสบผลสำเร็จมักมีการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการที่จะช่วยสนับสนุนธุรกิจให้บรรลุ

เป้าหมาย โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นลูกค้าและกลยุทธ์ทางการตลาด ดังแสดง
ในภาพ 3 (Zoogah, 2006)



ภาพ 3 โมเดลของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา. จาก *The Competitive Advantage of National* (p. 73), by M. E. Porter, 2000, New York: The Free Press.

การแข่งขันของธุรกิจถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือด้านการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เสียเปรียบจะมีความสามารถจำกัด และมีทางเลือกที่แคบกว่าในการดำเนินกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่า ธุรกิจผู้ครอบครองส่วนครองตลาด (market share) สูงกว่า จะมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งกว่าธุรกิจผู้มีส่วนครองตลาดต่ำกว่า เพราะธุรกิจที่มีส่วนครองตลาดสูงจะได้เปรียบด้านต้นทุนและได้เปรียบด้านความจงรักภักดีในชื่อของธุรกิจ ทำให้มีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า ดังนั้น ส่วนครองตลาดจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องถือว่า

สำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน (distinctive competencies) เป็นปัจจัยที่จะลอกเลียนแบบกันได้ยาก เพราะธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบ จะมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะในด้านการวิจัยและพัฒนา ทักษะด้านการให้บริการและการตลาด ความรอบรู้เกี่ยวกับส่วนรองตลาด ชื่อเสียง ของธุรกิจ และภาพพจน์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า ความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ซึ่งหมายถึง ตำแหน่งของธุรกิจที่มีส่วนรองตลาดสูงกว่า และมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ยั่งยืนในระยะยาว

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงาน ตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การตลาด การปฏิบัติการ การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะ เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ โดยมีการรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงาน และจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ ช่วงระยะเวลาที่แน่นอน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (marketing strategy) กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และกำหนดราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง

3.2 กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (operations strategy) ดำเนินกิจกรรมควบคุม กระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (controlling costs) และด้าน การจัดการกระบวนการผลิต (efficient plant operations) ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบ ทางปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ลักษณะผลการปฏิบัติ เช่น การใช้สมรรถนะของ ทรัพยากร การกำหนดสถานที่ปฏิบัติการ กระบวนการผลิตที่เหมาะสม และการจัดหา และบำรุงรักษาอุปกรณ์

3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (financial strategy) ดำเนินกิจกรรมด้านการประเมิน ผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินกิจกรรมด้าน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผน พิจารณาจากองค์ประกอบทางการเงิน ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างของเงินทุน การจัดหาและจัดสรรเงินทุน

และการจัดการเงินปันผล ส่วนการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การวิเคราะห์สถานภาพทางการเงิน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน

3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resources strategy) เป็นการศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยที่ปัจจัยภายในเน้นเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน สวัสดิการของบุคลากร และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงกฎหมายด้านแรงงาน และตลาดแรงงาน เนื่องจากทรัพยากรด้านบุคคลจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ เพราะคนเป็นผู้ที่ทำให้ธุรกิจเกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ ดังนั้น ธุรกิจทุกธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับบุคคลในการสร้างความเติบโตขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานและสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการวิจัยนี้ได้ดำเนินการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยสามารถแบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) (2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (differentiation strategy) และ (3) กลยุทธ์จำกัดขอบเขต (focus strategy) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำที่มุ่งไปยังตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experience curve) การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ องค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากมีสัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาดสูง ทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก รวมทั้งจะสามารถสร้างอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ต้องผลิตเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำ เช่น การวิจัยและพัฒนา การบริหารจัดการ เป็นต้น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเป็นกลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานแนวคิดกลยุทธ์มาตรฐานเดียว มุ่งความสำคัญที่องค์กรมากกว่าความต้องการลูกค้า เน้นลูกค้ากลุ่มเดียวแต่เป็นตลาดมวลชน ไม่มีสินค้าและบริการให้เลือก

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านต้นทุนที่มาจากขนาดการผลิตที่ประหยัด (Brotherton & Adler, 1999; Lamont, Marlin, & Hoffman, 1993) สัมพันธ์กับเส้นโค้งประสบการณ์ (Porter, 1980) คือ มีสายผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ผลิตซ้ำ ๆ เป็นประจำจะทำให้พนักงานมีทักษะความชำนาญสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนและคุณภาพดีขึ้น (Kim, Nam, & Stimpert, 2004; Kustin, 2004) ได้ศึกษากลยุทธ์การแข่งขันในประเทศเกาหลี ซึ่งเป็นบริษัทที่แข่งขันทั้งในสภาพแวดล้อมแบบเก่าและใหม่ (bricks-and-clicks) โดยนำกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำมาใช้ในสภาพแวดล้อมแบบเก่าและแบบใหม่ ยืนยันว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะพบในองค์กรที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการคล้ายกัน (commodity) และลูกค้าจะใช้ราคาถูกเป็นเกณฑ์ในการเลือกซื้อ ทำให้องค์กรสามารถสร้างกำไรได้จากกลยุทธ์นี้ โดยจะมุ่งผลิตสินค้าให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อลดต้นทุนมุ่งทำรายการขายตลาดเพื่อก่อให้เกิดความประหยัดเนื่องจากขนาด รวมถึงการให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนและโซ่ห่วยการควบคุมประสิทธิภาพภายในองค์กร (functional area) การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สำคัญเพราะลูกค้าที่ไม่สำคัญจะทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการไม่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพและบริการ

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ซึ่งแบ่งออกเป็นนวัตกรรมทางการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนานวัตกรรมการลดต้นทุน และนวัตกรรมทางกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการวิจัยพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มคุณค่า กลยุทธ์ความแตกต่างหนึ่งในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่ส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ (unique) โดดเด่นด้วยส่วนประกอบที่ดีที่สุดประกอบเข้าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการตามที่ลูกค้าต้องการ ทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ เพราะว่าลูกค้าต้องการ ทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ เพราะว่าลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย (Porter, 1985) ความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งทำให้ลูกค้ามีความภักดีต่อองค์กร (Kim et al., 2004) การสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย ความแตกต่างด้านการออกแบบ ภาพลักษณ์ตราหือ ความมีชื่อเสียง เทคโนโลยี รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ และความแตกต่างในการให้บริการลูกค้า (Kim et al., 2004; Luo & Zhao, 2004; Porter, 1985)

3. กลยุทธ์จำกัดขอบเขต (focus strategy) เป็นกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในเฉพาะเรื่อง (specialize in some ways) เพื่อเจาะตลาดเฉพาะ (niche market) เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้าเฉพาะ หรือพื้นที่บางที่ องค์การสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นการสร้างแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อย 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การมุ่งเน้นต้นทุน (cost focus) เป็นการสร้างความได้เปรียบจากความชำนาญเฉพาะเรื่องสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนต่ำ เหมาะสำหรับอุตสาหกรรมที่ยากในการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า องค์การที่เลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้จะสร้างความได้เปรียบจากการที่ผู้นำในอุตสาหกรรมไม่สามารถผลิตหรือมีต้นทุนสูง (2) การมุ่งเน้นความแตกต่าง (focus differentiation) เป็นการสร้างความได้เปรียบด้วยการมุ่งเน้นตลาด และสร้างคุณค่าด้วยความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม องค์การที่ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนและความแตกต่าง ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพมาตรฐาน เนื่องจากในตลาดขนาดเล็ก ลูกค้าเฉพาะกลุ่มจะมีความรู้ในเรื่องสินค้าเป็นอย่างดี กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในลักษณะตามภูมิภาคหรือตามชุมชนต่าง ๆ หรือตามชนิดของลูกค้าตามกลุ่มสินค้า โดยมุ่งเน้นเฉพาะตลาดในวงแคบ ทำให้สามารถสร้างสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มทำให้งวดกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในสินค้าและบริการ นอกจากนี้ ความใกล้ชิดกับผู้บริโภค ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว (พัคตร์พจ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 240)

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการทบทวนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่มุ่งเน้นธุรกิจขนาดเล็กซึ่งมีขอบเขตตลาดไม่กว้าง ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ คือ Focus Strategy ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยเป็นปัจจัยกลยุทธ์จำกัดขอบเขต (focus strategy) ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย

ที่เน้นต้นทุน (lower costs) และเน้นการสร้างความแตกต่าง (differentiation) ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ต้นทุนต่ำ

เป็นการแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำที่มุ่งไปยังตลาดแคบ เพื่อเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะเป็นกลุ่มในตลาดขนาดเล็ก มุ่งตลาดเป้าหมายเพียงแห่งเดียวในพื้นที่หนึ่ง ๆ เท่านั้น ด้านการขายสินค้าและการบริการในราคาต้นทุนต่ำ ซึ่งมักมุ่งให้ได้ปริมาณการผลิตเป็นจำนวนมากของสินค้าของแต่ละตัว และปริมาณจำนวนมากนี้เองมีผลต่อการลดต้นทุนในการผลิตสินค้า โดยการมุ่งเน้นด้านราคา (เสนาะ ดิยาวี, 2546ก, หน้า 117) ข้อได้เปรียบจากการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำนั้น องค์กรสามารถผลิตสินค้าในราคาต้นทุนที่ต่ำได้ ทำให้คู่แข่งไม่สามารถเข้ามาหรือยากที่จะทำการแข่งขันได้ ส่วนผู้ประกอบการหรือผู้ผลิตสินค้าในราคาที่ต่ำอยู่แล้ว ทำให้ลูกค้ามีการต่อรองรอนน้อยลงได้ เพราะราคาเหมาะสมคืออยู่แล้ว ส่งผลยอดขายสูงขึ้นมีกำไร เนื่องจากกำไรขั้นต้นที่สูงกว่า ทำให้ผู้ผลิตที่ต้นทุนต่ำกว่าสามารถยืนหยัดได้ (Porter, 1998a)

จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจเพื่อให้ต้นทุนต่ำสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

Pearce and Robinson (2005, p. 230) กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากความสามารถในการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง และจะต้องรักษาความได้เปรียบด้านต้นทุนนั้นเอาไว้ โดยใช้ทักษะและทรัพยากร หรือต้องพยายามให้บรรลุคุณค่าสูงตามความต้องการของลูกค้า ไม่ได้หมายความว่า จะให้คุณค่าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ต่ำลง แต่เป็นการทำให้สินค้ามีต้นทุนถูกลง โดยที่คุณภาพยังคงเดิม

Longridge, Smith, and Tipper (2006, p. 795) กล่าวว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ วัตถุดิบที่ทันสมัยและเหมาะสม ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Bedeian and Zammuto (1991) และ Daft (1992) ว่า การจัดหาและการใช้ทรัพยากรปัจจัยการผลิตเพื่อสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ เช่น การจัดหาทางเลือกแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบป้อนโรงงาน เพื่อไม่ต้องพึ่งพาแหล่งจำหน่ายเพียงแหล่งเดียว

การจัดซื้อวัตถุดิบ เวลาที่จะซื้อ ต้นทุนต่ำสุด ระดับคุณภาพของวัตถุดิบที่ได้รับ
ล้วนมีความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพการผลิตที่เชื่อถือได้

Krajewski and Ritzman (2005, p. 69) กล่าวว่า วัฏจักรการจํานวนการผลิต
ในการทำงานให้เกิดความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่ธุรกิจจะต้องทำ
เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้ธุรกิจนั้นมีศักยภาพ
ในการดำเนินงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ เป็นการมุ่งเน้น
ที่ลูกค้าเป็นอันดับแรก ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ
ทำงาน (improving processes) เพื่อลดความสูญเสียด้านเวลา
ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542), Chen, Jhabvala,
and Lund (2002), Jackson and Ashton (1996) และ Murgoski (2001, pp. 26-28) กล่าวว่า
การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าธุรกิจจะต้องมองการทำงานอย่างเป็น
กระบวนการต่อเนื่องกันไป ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการกระบวนการผลิต
ซึ่งกระบวนการผลิตส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลผลิตที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า และเป็นการลด
ความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำให้เกิด
ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์การ และลดต้นทุนในการผลิตได้เป็นอย่างดี

การปรับปรุงกระบวนการผลิตถือเป็นกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อ
การดำเนินกระบวนการผลิต (Ahire & Dreyfus, 2000; Nilsson, Johnson, & Gustafsson,
2001) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการผลิตของ
ธุรกิจ (Stashevsky & Elizur, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Adam and Foster
(2000, pp. 143-147) กล่าวว่า การปรับปรุงกระบวนการผลิตเป็นการปรับปรุงกระบวนการ
ขั้นตอนหรือปัจจัยต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตที่ดำเนินการอยู่ เพื่อให้กระบวนการผลิต
ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการลดหรือขจัดสิ่งที่จะทำให้เกิดของเสีย
หรือความผันแปรขึ้นในกระบวนการผลิต (Anonymous, 1998; Bhatt & Stump, 2001;
Harry & Schroeder, 2000) และทำให้กระบวนการผลิตสามารถดำเนินต่อไปตามแนวทาง
ที่จะบรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงกระบวนการผลิตจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของ
ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน (Cayer, 2001;
Sousa & Voss, 2002) ความสามารถในการทำกำไร (Fisher, 1992) ความพึงพอใจ

ของลูกค้า (Johnson & Ettlie, 2001) ยอดขายของสินค้า (Quazi & Padibjo, 1998) และปริมาณการเพิ่มผลผลิต (McNeese & Marks, 2001)

การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง อาจมีการดำเนินการด้วยการตรวจสอบเกี่ยวกับความสามารถของธุรกิจ เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการออกแบบ ดำเนินการควบคุมกระบวนการต่อเนื่องและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งการที่ลูกค้าให้ข้อมูลย้อนกลับเน้นระบบความคิดเห็นในการปรับปรุง (Dangayach & Deshmukh, 2001) ทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินทางธุรกิจ และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ต้องทำให้การผลิตสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด นั่นคือ จะต้องมียุทธศาสตร์คุณภาพในการผลิตสินค้า (สุมน มาลาสิทธิ์, 2548) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้สามารถตอบสนองได้มากกว่าความต้องการของลูกค้า ซึ่งการปรับปรุงจะดำเนินการผ่านกระบวนการที่เรียกว่า วงจร P-D-C-A คือ การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (do) การตรวจสอบ (check) และการแก้ไข (act) โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ ตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นว่า เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และทำการแก้ไข จนได้คุณภาพตามที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield, & Besterfield-Sacre, 1999; Daft, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rogers (1999) พบว่า กระบวนการสำคัญของการควบคุมคุณภาพสินค้าทางธุรกิจนั้นครอบคลุมในด้านลูกค้า ปัจจัยนำเข้า ผลิตผล และกระบวนการทำงาน รวมทั้งการย้อนกลับของข้อมูลข่าวสาร และการติดตามผลเป็นต้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการบริหารระบบคุณภาพ และทำให้องค์กรได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น (Byeoung, 1997)

ส่วนวิธีการควบคุมคุณภาพกระบวนการผลิต (process control) เป็นกระบวนการในการผลิตที่ครอบคลุมตั้งแต่เริ่มนำปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ปัจจัยนำออก เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Eckel, 2001) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Keith (1960) ที่ได้ศึกษาว่า วิธีการควบคุมคุณภาพควรมีการจัดลำดับหมวดหมู่ในการกระบวนการผลิต และความสัมพันธ์ของระบบการควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมของกลุ่มประเทศยุโรป

โดยใช้วิธีการจัดลำดับการผลิตที่สอดคล้องให้อยู่ร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้ดีขึ้น และสามารถควบคุมได้ง่าย นำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น จะพบว่า สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น วิธีการควบคุมคุณภาพที่ดีจะทำให้เกิดความมั่นใจว่า กิจกรรมที่ดำเนินอยู่จะเป็นไปตามแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (Harry & Schroeder, 2000) วิธีการควบคุมคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจประสบความสำเร็จ (Anonymous, 2001) กล่าวคือ ความเข้าใจในเรื่องกำกับการผลิตและความสม่ำเสมอในกระบวนการผลิต (Dietrich, 2000) ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถผลิตได้ตามกำกับการผลิตที่เหมาะสม และสามารถควบคุมกระบวนการผลิตให้มีผลการดำเนินงานที่มีความสม่ำเสมอ วิธีการควบคุมคุณภาพยังสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการและพนักงานสามารถมีข้อมูลเพื่อนำไปสู่การประเมินและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ประกอบการใช้ในการวิเคราะห์ผลและการตัดสินใจในการที่ปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือไม่และจะปรับปรุงอย่างไร (Larsen & Kim, 2001; Robinson, Audibert, & Zenda, 2000; Snee, 2000)

ผลของการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของส่วนครองตลาด (Quazi & Padibjo, 1998; Sousa & Voss, 2002) ความสามารถในการแข่งขัน (Cayer, 2001; Fullerton & McWatters, 2001) ความสามารถในการทำกำไร (Fisher, 1992) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Neergaard, 2002) ความพึงพอใจของลูกค้า (Johnson & Ettlie, 2001) ความสามารถในการสนองตอบความต้องการของลูกค้า (Cayer, 2001) ยอดขายของสินค้า (Quazi & Padibjo, 1998) และการเพิ่มขึ้นของคุณภาพของสินค้า (Ashrafi, 2003; Johnson & Ettlie, 2001; Withers & Ebrahimpour, 2000) ประสิทธิภาพ มาตรฐาน และความสม่ำเสมอของกระบวนการ (Sand, 2001) และต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

จากการศึกษาของ Windrum and Birchenhall (2005) พบว่า ปัจจุบันสินค้าที่มีการใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น ยิ่งทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะคุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือได้ว่าเป็นจุดขายสำคัญที่ทำให้ลูกค้ามีความคาดหวังมาก ถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพก็จะทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นที่จะกลับมาซื้อซ้ำอีกในอนาคต

อย่างแน่นอน อีกทั้งหากมีการแข่งขันระหว่างสินค้าหลากหลายยี่ห้อ สินค้าที่มีความได้เปรียบมากที่สุด คือ สินค้าที่มีคุณภาพลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำมากกว่าสินค้าอื่น

จากการศึกษาของ Tikkanen and Polonen (1996) พบว่า องค์กรในประเทศฟินแลนด์มากกว่า 50 องค์กร ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจแบบ Re-engineering มาใช้งาน โดยได้ศึกษาจากองค์กร จำนวน 21 แห่ง ในประเทศฟินแลนด์ ทำให้องค์กรเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เทคนิคที่ใช้ ได้แก่ การรวมหน่วยธุรกิจย่อย ๆ ที่ทำงานคล้ายคลึงกันให้เป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัว การทำ Benchmarking จากองค์กรอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงในด้านการบริหารจัดการ การออกแบบระบบการผลิตใหม่ที่ลดการสูญเสีย และมีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้ามากขึ้น การปรับปรุงกระบวนการที่มุ่งเน้นและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระบบคุณภาพ การปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับโซ่คุณค่า (value chain) การปรับปรุงระบบการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดส่งสินค้าและขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ การปรับปรุงเอกสารปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการวางแผนการผลิต และสร้างกระบวนการผลิต ในลักษณะองค์กรแบบโครงการ ซึ่งทำให้ลูกค้าขององค์กรมีความพึงพอใจต่อองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับงานของ Grünberg (2003) ได้ศึกษาถึงวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าในประเทศสวีเดน พบว่า การปรับปรุงการทำงานแบบใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและการพัฒนาวิธีการผลิตจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต รวมทั้งสามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ส่งผลให้ยอดขายและกำไรเพิ่มมากขึ้น

งานของ เมธา สุธีร์โรจน์ (2547) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* สรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ การควบคุมคุณภาพสินค้า จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่คุณภาพของวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป จะต้องมีมาตรฐานด้านคุณภาพเป็นที่เชื่อถือแก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค รวมทั้งการบรรจุภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการจูงใจให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของธุรกิจชุมชนได้ง่ายขึ้น การบรรจุภัณฑ์ไม่เพียงแต่เพื่อช่วยปกป้องตัวสินค้าเท่านั้น ยังเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมการตลาดของสินค้านั้นอีกด้วย ถ้าธุรกิจชุมชนสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์นั้น มีความสวยงามดึงดูดใจผู้บริโภค สะดวกต่อการใช้งาน สะอาดน่าใช้

หรือส่งเสริมให้สินค้านั้นน่าใช้ยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังช่วยให้ข่าวสารข้อมูลกับผู้บริโภค เพราะบรรจุกัณฑ์สามารถบรรจุข่าวสารข้อมูลลงไปในส่วนที่เป็นฉลากที่ติดไปกับข้างบรรจุกัณฑ์ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าได้อีกด้วย เช่น วัน เดือน ปี ที่ผลิตสินค้า วันหมดอายุส่วนผสม วิธีการใช้สินค้าความรู้เกี่ยวกับสินค้าอื่นหรือข้อมูลติดต่อกลับของธุรกิจชุมชน นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้ คือ การมีบรรจุกัณฑ์ที่สร้างขึ้นมาเป็นพิเศษ สามารถกำหนดราคาสินค้าให้สูงกว่าสินค้าที่มีบรรจุกัณฑ์แบบปกติได้ ซึ่งได้เห็นคล้อยกับ เพิ่มศักดิ์ เหลืองไพฑูรย์ (2546) ศึกษาเรื่อง *การศึกษากลยุทธ์การตลาดของนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์* สรุปว่า ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีการควบคุมการผลิต มีส่วนทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาของ Lewis (2003) พบว่า ทรัพยากรธุรกิจ ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มองเห็น (tangible) เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และสถานที่ เป็นต้น และทรัพยากรที่มองไม่เห็น (intangible) เช่น ความรู้ของธุรกิจ ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น กลยุทธ์การใช้ทรัพยากรในการผลิตที่มีคุณภาพ และกระบวนการในการดำเนินงานของธุรกิจที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบของธุรกิจ ตัวชี้วัดความสำเร็จของความได้เปรียบในการดำเนินงานของธุรกิจ คือ ยอดขาย

Fruhling and Siau (2007) กล่าวว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพราะโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความกดดันในการผลิตสินค้าและบริการ จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับความต้องการทางการตลาดขององค์กรนำเสนอสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ หรือการจัดการในรูปแบบใหม่ การนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยเร่งให้ธุรกิจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของตลาดได้ด้วยการหาช่องทางที่จะนำเสนอคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า และตลาดที่มีอยู่เดิมหรือสร้างตลาดใหม่ ทำให้ปรับตัวตามความต้องการของตลาดได้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ และประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรม

จากการศึกษาของประเทศต่าง ๆ เช่น อังกฤษ (Kaleka, 2002; Navarra, 2004) กรีซ (Chrysoschochidis & Theoharakis, 2004) เกาหลีใต้ (Yoon, Seo, & Yoon, 2004) พบว่า

ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง และมีความทันสมัยในการผลิต ก่อให้เกิดความได้เปรียบด้านเทคโนโลยีในการผลิต ส่งผลให้ธุรกิจมียอดขายเพิ่มมากขึ้น สนองตอบความต้องการของลูกค้า และยังสามารถพัฒนาคุณภาพของสินค้าได้อีกด้วย การใช้เทคโนโลยีในองค์การเป็นกระบวนการแปรสภาพข้อมูลข่าวสาร เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิค แรงงาน ความรู้ ทักษะ เงินทุน และวัตถุดิบ เพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ (Bedeian & Zammuto, 1991; Perrow, 1967; Robbins, 1990; Rousseau, 1979; Schonberger, 1996) ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางเป้าหมายไว้ (Daft, 2000)

การศึกษาของ ราวดี สุริสระพันธ์ (2542) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย* พบว่า บริษัทส่งออกควรปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการส่งออกระยะสั้น ด้วยการใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการวางแผนเพิ่มยอดขาย การวางแผนเพิ่มลูกค้า การบริการ การควบคุมปริมาณและการควบคุมคุณภาพ บริษัทควรมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาว โดยการพัฒนาบุคลากรทางด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้า การเพิ่มความสามารถของบุคลากร และการจัดการฝึกอบรมบุคลากร บริษัทควรมีการลงทุนในด้านการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต โดยปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตและนวัตกรรมการผลิต รัฐบาลสามารถเพิ่มศักยภาพให้บริษัทส่งออกอาหารด้วยการสนับสนุนผ่านสถาบันที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยและพัฒนาในด้านการผลิต และการค้าทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) เป็นการสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้องค์การที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ เสนาะ ดิยาว (2546ก, หน้า 90) กล่าวว่า ความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือ ทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตนเองมากกว่าคู่แข่ง ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้าน คือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่าและตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง คำว่า สินค้าและให้บริการที่ดีกว่า เรียกว่า ขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (differentiation) การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า เรียกว่า Cost Leadership และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่า ก็คือ Quick Response คำว่า สินค้าและบริการที่แตกต่าง

ไปจากองค์การอื่น (differentiation) นั้น หมายถึง สินค้าและบริการขององค์การที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์การอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่งหรือหลาย ๆ ทาง และความแตกต่างนี้ ทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีจะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น ความแตกต่างของสินค้าอาจทำได้หลายรูปแบบหลายวิธี ได้แก่ ความแตกต่างในรูปร่างลักษณะทางวัตถุหรือประโยชน์ใช้

ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (cost leadership) ก็คือ องค์การผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง การที่ต้นทุนของสินค้าต่ำเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนส่วนรวมขององค์การและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำก็คือ บริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติ และขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว กลยุทธ์ผู้เชี่ยวชาญในตลาดเล็ก (market-nicher strategies) การเป็นผู้นำในตลาดเล็กหรือกิจการขนาดเล็ก โดยปกติจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับกิจการขนาดใหญ่กว่าโดยมุ่งเป้าไปยังตลาดเล็ก ๆ หรือตลาดที่ไม่อยู่ในความสนใจของตลาดใหญ่ โดยมีภารกิจ 3 อย่าง คือ Creating Niches (สร้างตลาดเล็กขึ้น) Expanding Niches (ขยายตลาดนั้นออกไป) และ Protect Niches (รักษาสถานที่นั้นไว้) กลยุทธ์ในตลาดเล็กนี้จะมีผลกำไรมาก เพราะผู้ทำตลาดรู้จักลูกค้ากลุ่มเป้าหมายดีที่สุด จนสามารถตอบสนองความต้องการได้ และสามารถกำหนดราคาเหนือต้นทุนได้มาก

การศึกษาของ Trumbach, Payne, and Kongthon (2006) พบว่า ศึกษาการแสวงหาความรู้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัททำเหมืองขนาดเล็ก พบว่าการทำเหมืองโดยใช้เทคโนโลยี เป็นวิธีการที่ช่วยให้บริษัทขนาดเล็กสามารถดำรงไว้ซึ่งองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านนวัตกรรม โดยที่บริษัทที่ตื่นตัวในเทคนิคต่าง ๆ จะมีความได้เปรียบกว่าบริษัทที่ไม่มีความตื่นตัวในเรื่องเดียวกัน และบริษัทที่มีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจมักจะใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดและวางแผนงานในเรื่องความน่าจะเป็นที่บริษัทอื่น ๆ ไม่ตระหนักถึง ซึ่งระบบจะต้องรักษาความมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยี

อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานของ Voss and Voss (2000) พบว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้จะทำให้เกิดผลสำเร็จกับองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากธุรกิจ SMEs คือ ปัญหาทางด้านการขาดทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เน้นความสำคัญที่ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ

นอกจากนี้ Sloman and Sutcliffe (2004, p. 486) ได้กล่าวไว้ในเอกสารเรื่อง *Economics for Business* ว่า “A Differentiation Strategy Aims to Emphasize and Promote the Uniqueness of the Firm’s Product” หมายความว่า กลยุทธ์ของความแตกต่างมุ่งเน้นที่จะจุดเด่นของสินค้าและบริการที่องค์กรของตัวเองมี (differentiation) อาจหมายถึง สินค้าและบริการขององค์กรที่ตนเองมีและพิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่งหรือหลาย ๆ ทาง ดังนั้น ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีจะจ่ายเงินซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น ความแตกต่างของสินค้าอาจทำได้หลายรูปแบบหลายวิธี ได้แก่ ความแตกต่างในรูปร่างลักษณะทางวัตถุหรือประโยชน์ใช้สอย เช่น การบริการหลังการขายที่ดีกว่าทำให้ผู้ใช้สินค้าได้รับความสะดวกสบายสินค้าที่ใช้แล้ว ทำให้ผู้ซื้อรู้สึกตัวเองมีภาพลักษณ์ที่ดี เช่น เสื้อผ้า รองเท้า เครื่องเพชร และสินค้าแฟชั่นอื่น ๆ เทคโนโลยีแตกต่างไปจากสินค้าอื่น เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ความแตกต่างของสินค้าสร้างความได้เปรียบ เช่น คู่แข่งขันรายใหม่ไม่กล้าเข้ามาสู่ตลาดเพื่อแข่งขันด้วย เพราะไม่อาจทำสินค้าได้ดีกว่าได้ลูกค้าไม่สนใจราคาแม้จะขึ้นราคาสูงก็ยังคงใช้สินค้านั้น เพราะเห็นว่าสินค้านี้ดีกว่าสิ่งเหล่านี้จะทำให้บริษัทขายสินค้าได้มากกว่าคู่แข่งรายอื่น ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (cost leadership) นั้น Greenley (1989, p. 96) ได้กล่าวไว้ในเอกสารเรื่อง *Strategic Management* ระบุว่า “The Strategy is Simply to Achieve Lower Costs than Competitors, but without Reducing Comparable Product or Service Quality and Benefit Offerings” คือ องค์กรทำการผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยไม่ได้ลดคุณภาพของสินค้าที่ผลิต และประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มาก และสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน

จากการศึกษาของ สมคิด บางโม (2553) ได้กล่าวว่า สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐาน คือ สินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นตามความต้องการของผู้บริโภคที่มี

ความต้องการเหมือน ๆ กัน ไม่มีความสำคัญมากนัก ดังนั้น สินค้ามาตรฐานจึงเป็นสินค้าที่ผลิตขึ้นเป็นจำนวนมากในรูปแบบและขนาดเดียวกัน โดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำและราคาสินค้าต่ำลง ซึ่งการผลิตผลิตภัณฑ์จะต้องคำนึงถึงเรื่องคุณภาพของสินค้า อันประกอบด้วย ประโยชน์การใช้งาน อายุ ประหยัด มีมาตรฐาน ความคงทน สอดคล้องแนวคิดของ บาร์โรว์ (2550) ที่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก กล่าวหาว่า เทคโนโลยีของคอมพิวเตอร์และการใช้บาร์โค้ด ทำให้บริษัทต่าง ๆ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม และความชอบของลูกค้าได้ เช่น การอ่าน บาร์โค้ด ณ จุดจำหน่ายสินค้าของห้างสรรพสินค้า สามารถนำมาใช้พิจารณาถึงความชอบของลูกค้า และยังสามารถใช้เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการพิจารณาความนิยมชมชอบบริการที่เลือกใช้และความถี่ในการใช้บริการ

รัตนา สายคณิต (2548) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่ถือว่ากำไรเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการ ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์ที่มีแนวความคิดตามทฤษฎีนี้ถือว่าการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (inventions) เกิดจากความพยายามของนักวิชาการ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือความรู้ใหม่ ๆ นั้น ถ้ามิได้มีการนำมาใช้ประโยชน์ในทางธุรกิจแล้ว สิ่งเหล่านั้นก็จะมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ การนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจ (innovations) จึงมีผลทำให้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือความรู้ใหม่นั้น มีคุณค่าทางเศรษฐกิจและกระตุ้นให้มีการพัฒนาความใหม่ต่อไปเรื่อย ๆ องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในทางธุรกิจจะได้รับกำไรสูงกว่าปกติ จนกว่าจะมีผู้อื่นสามารถผลิตแข่งขัน หรือมีการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือคุณภาพดีกว่าเข้ามาขายแข่งขันในท้องตลาด ด้วยเหตุนี้ขึ้นเพื่อเป็นการคุ้มครองให้ผู้ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ หรือผู้บุกเบิกนำมาใช้ในทางธุรกิจได้รับผลประโยชน์จากความรู้ใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ตนคิดค้นขึ้นหรือนำมาใช้ จึงได้มีการให้จดทะเบียนสิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์ และทรัพย์สินทางปัญญาเหล่านั้น เพื่อป้องกันมิให้ผู้อื่นมาลอกเลียนแบบไปผลิตได้โดยง่าย การจดทะเบียนสิทธิบัตรจะมีผลทำให้องค์กรธุรกิจที่เป็นเจ้าของสิทธิบัตรได้รับผลกำไรสูงเป็นระยะเวลานาน แต่ในอุตสาหกรรมบางอย่างที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีรวดเร็ว องค์กรธุรกิจอาจจะได้รับผลกำไรสูงสุดในระยะเวลายั้งเดิม เพราะจะมีสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าออกมาขาย

แข่งขันอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ ดังนั้น เพื่อที่จะดำรงรักษาอัตราผลกำไรไว้ให้คงสูงอยู่ได้ องค์กรธุรกิจใอุตสาหกรรมนั้น ๆ จึงต้องพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เสนาะ ดิยาว (2546) กล่าวว่า ประสิทธิภาพทางการผลิตเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรในการผลิต มาเป็นผลผลิตในรูปสินค้าและบริการ ทรัพยากรในการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน เงิน วิธีการผลิต และข้อมูลในการวัดประสิทธิภาพของการผลิตจะต้องเปรียบเทียบผลผลิตกับทรัพยากรในการผลิต บริษัทที่มีประสิทธิภาพในการผลิตจะใช้ปัจจัยในการผลิตน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ หรือ ได้ผลผลิตสูงกว่าคู่แข่ง โดยใช้ปัจจัยการผลิตเท่ากัน ประสิทธิภาพทางการผลิตจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากขนาดการผลิตที่ประหยัด (economies of scale) หมายถึง ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงเมื่อปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น สาเหตุที่ทำให้เกิดขนาดการผลิตที่ประหยัดเกิดจากความสามารถในการกระจายต้นทุนการผลิตลงที่ให้กับจำนวนการผลิตที่มากขึ้น

Charles and Paul (2003) ได้สร้างตัววัดทางด้านเทคโนโลยีไว้ 4 ด้าน คือ

- (1) ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพของการผลิตสินค้าและบริการ (2) การประสานงานในการทำงานจะช่วยให้การวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาดได้รวดเร็ว (Bakos & Treacy, 1986)
- (3) ความสามารถในการขายสินค้าให้กับลูกค้าอย่างทั่วถึง จะทำให้ธุรกิจสามารถขยายตลาดสินค้าได้นำมาซึ่งการเพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจ ดังนั้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการแข่งขัน (Swierczek & Shrestha, 2003) และ (4) การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีหรือเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ สามารถสร้างขอบเขตของธุรกิจให้ขยายกว้างขวางนำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อสร้างความแตกต่างได้เป็นอย่างดี ทำให้การผลิตและผลผลิตเพิ่มมากขึ้น (Heizer & Render, 2006)

Porter (1980) กล่าวว่า กลยุทธ์ต้นทุนต่ำบริษัทควรจะเน้นไปที่ต้นทุนต่ำที่จะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน การได้เปรียบด้านต้นทุนจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการกับผู้ส่งออกและเป็นจุดแข็งของความสามารถในการทำกำไร (Miller, 1998) บริษัทผู้ส่งออกมีต้นทุนหลายประเภท เช่น ต้นทุนเกี่ยวกับเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ต้นทุนการผลิต และต้นทุนแรงงาน ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานล่วงเวลา และความสูญเสียในการลงทุน (Cassar & Craig, 2009) ต้นทุนแรงงานมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท (Acs & Audretsch, 1987) นอกจากนั้น ยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ ไม่ได้รับข้อมูลตลาดและความสามารถในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในการลงทุนค่อนข้างน้อย ดังนั้น บริษัทควรมีส่วนในธุรกิจส่งออกจะทำให้บริษัทมีประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนของตลาดต่างประเทศ (Leonidou & Adams-Florou, 1999) ในกรณีนี้บริษัทควรลดค่าใช้จ่ายอื่นโดยเพิ่มค่าใช้จ่ายในการผลิตเป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับบริษัทที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันกับบริษัทอื่น (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993) ข้อได้เปรียบหนึ่ง คือ ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน และประเด็นที่สอง คือ ความได้เปรียบทางความแตกต่าง (Day & Wensley, 1988) บริษัทมีความได้เปรียบโดยเสนอสินค้าและบริการที่มีราคาต่ำ เพราะต้นทุนที่ใช้ในการผลิตต่ำ ผลของต้นทุนต่ำทำให้ยอดขายสูง ดังนั้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ต้นทุนของสินค้าที่ผลิตจะลดลงและทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้น การที่จะได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำและประสิทธิภาพทางการเงินเพิ่มขึ้น บริษัทควรมีกลยุทธ์ต้นทุนต่ำทางด้านการตลาด (Li, 2004) การได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำสามารถเริ่มจากการลดต้นทุนการผลิต ต้นทุนค่าขนส่ง ต้นทุนการจัดจำหน่าย และต้นทุนอื่น ๆ ต้นทุนต่ำช่วยทำให้ได้โควตาในการทำการค้าระหว่างประเทศและเพิ่มมูลค่าของบริษัท (Kaleka, 2002) การได้เปรียบทางด้านต้นทุนไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998) แต่ยังทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือ การเพิ่มความสามารถของบริษัทผู้ส่งออกและปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในบริษัทสามารถเกิดขึ้นได้ โดยจะทำให้ได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำ (Zhou, Cadigan, & Thiele, 2003) บริษัทส่งออกที่มีทรัพยากรทางการเงินดีเยี่ยมจะเป็นบริษัทที่มีความเข้มแข็งเหนือกว่าบริษัทอื่น และจะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้เป็น

อย่างดี (Kaleka, 2002) การได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำของบริษัทผู้ส่งออกมีผลทางบวก กับศักยภาพทางการเงิน (Zhou et. al., 2003) การประหยัดต้นทุนมีผลทางบวกต่อยอดขาย และความสามารถในการทำกำไร (Hultman, Robson, & Katsikeas, 2009) และขึ้นอยู่กับ ค่าใช้จ่าย ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำของบริษัทนำมาซึ่งความสามารถในการทำ กำไรในการลงทุนทางการเงิน (Marris, 1967) ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนของบริษัท ผู้ส่งออกจะไม่เพียงแต่เพิ่มความสามารถในการทำกำไร แต่ยังเกิดรายได้กับบริษัท

งานศึกษาของ Freeman (1982) พบว่า นวัตกรรมทางอุตสาหกรรม (industrial innovation) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการออกแบบ การผลิต การจัดการ รวมไปถึงการดำเนินงานทางการค้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ หรือถูกปรับปรุงใหม่ออกไปใช้ในท้องตลาด เป็นครั้งแรก สอดคล้องกับงานศึกษาของ Porter (1990) พบว่า องค์การที่จะสามารถรักษา ศักยภาพในการแข่งขัน (competitive advantage) โดยอาศัยผลของนวัตกรรม องค์การ นั้นจะต้องเข้าใจในนวัตกรรมในภาพกว้าง ซึ่งจะรวมไปถึงการเป็นเทคโนโลยีใหม่ และวิธีการสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีใหม่ ๆ ส่วนงานศึกษาของ Rothwell and Gardiner (1985) พบว่า นวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องสื่อถึงการนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ออกสู่ตลาด เพียงอย่างเดียวแต่จะรวมไปถึง การก่อประโยชน์อย่างคุ้มค่าของการใช้เทคโนโลยี ที่แม้จะเป็นเพียงแค่การปรับปรุงอะไร บางสิ่งบางอย่างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

จากการศึกษาของ Lager (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมในกลุ่มประเทศยุโรป โดยมีการนำสิ่งที่ค้นคว้าและวิจัยพัฒนามาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และพัฒนากระบวนการผลิตไปพร้อม ๆ กัน โดยมีวิธีการ คือ การใช้เทคโนโลยีใหม่เพิ่ม ในกระบวนการผลิต ผลที่ได้จะทำให้เกิดความแตกต่างในการพัฒนากระบวนการผลิต และการพัฒนาของผลิตภัณฑ์

การศึกษาของ Gupta, Wilemon, and Atuahene-Gima (2000) พบว่า การวิจัย และพัฒนาได้ทำให้ธุรกิจเพิ่มพูนความรู้และทักษะของธุรกิจที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพ โดยรวมของธุรกิจ ส่วนการศึกษาของ Vichak Phongpetra (2001) ศึกษาประสิทธิภาพ ของธุรกิจในกลุ่มพลังงานในประเทศไทย พบว่า การวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรม

พลังงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ สอดคล้องกับงานของ Strandholm (2000) พบว่า การจัดทำวิจัยและพัฒนาในธุรกิจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจในเชิงกำไร ส่วนการศึกษาของ Gera and Gu (2004) และ Vichak Phongpetra (2001) พบว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร โดยเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับองค์กร

การศึกษาของ Bartoli, Hermel, and Ramis-Pujol (2003) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมองค์กร โดยการใช้เทคนิคการผลิต ทำให้กระบวนการดำเนินงานขององค์กรมีความแม่นยำสูง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษา Fors and Moreno (2002) พบว่า การนำเอาเทคนิคที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายของธุรกิจเพิ่มขึ้น และสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การศึกษาของ Knight and Cavusgil (2004) ศึกษาผลการดำเนินงานในตลาดการค้าสากล พบว่า ส่วนหนึ่งมาจากการพัฒนาสินค้าให้มีเอกลักษณ์และการมุ่งเน้นคุณภาพ สอดคล้องกับงานศึกษาของ Baker and Sinkula (1999b), Im and Workman (2004) และ Lukas and Ferrell (2000) เกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าใหม่ พบว่า มีผลกระทบในเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

สมชาย หิรัญกิตติ และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 10-13) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมด้วยกระบวนการ ความคิดและลักษณะธุรกิจที่ใหม่ และดีกว่าการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (creative destruction) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สถยภูวนิช (2546) ที่ว่า การมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation) จะทำให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ ๆ โดยธุรกิจมีการประดิษฐ์คิดค้นสินค้าให้ง่ายต่อการผลิต หรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ง่ายขึ้นหรือเป็นกระบวนการที่สั้นลง หรือวิจัยพัฒนาหาวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกลงได้หรือมีคุณภาพที่เหนือกว่าเดิม ธุรกิจก็จะมีต้นทุนที่ต่ำลงได้

สุภาพร ดันติสันติสม (2545, หน้า 35) กล่าวว่า ต้นทุนต่ำเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่กิจการทุกแห่งให้ความสำคัญมาก เนื่องจากจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการใช้วิธีที่จะทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลง ด้วยการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับที่กิจการต้องการจะให้เป็น ด้วยอาศัยประสบการณ์และข้อมูลในอดีต เพื่อพิจารณาตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก เช่น ค่าโฆษณา ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงรูปผลิตภัณฑ์เดิม ต้นทุนค่าแรงงาน ค่าพลังงาน ค่าขนส่ง รวมถึงการลดจำนวนพนักงาน

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบต้นทุนต่ำ นักวิชาการได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิต เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อกำหนดองค์ประกอบของต้นทุนต่ำที่เหมาะสมกับธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังนี้ (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

องค์ประกอบของต้นทุนต่ำ

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ					
	ต้นทุนการผลิต	การใช้เทคโนโลยีในการผลิต	การควบคุมปริมาณการผลิต	ควบคุมค่าใช้จ่าย	ลูกค้ากลุ่มเดียว	ปรับปรุงกระบวนการผลิต
1. Porter (1980)	✓	✓	✓			✓
2. Rothwell and Gardiner (1985)		✓				
3. Acs and Audretsch (1987)	✓					
4. Porter (1990)		✓	✓			
5. Bedeian and Zammuto (1991)	✓					
6. Daft (1992)	✓					
7. Lamont, Marlin, and Hoffman (1993)			✓	✓	✓	✓

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ต้นทุนการผลิต	การใช้เทคโนโลยีในการผลิต	การควบคุมปริมาณการผลิต	ควบคุมค่าใช้จ่าย	ลูกค้ากลุ่มเดียว	ปรับปรุงกระบวนการผลิต	มาตรฐานเดียว
8. Domínguez, Hubbard, and Pescador (1994)		✓					
9. Hoxby (1994)		✓					
10. Jackson and Ashton (1996)	✓					✓	
11. Tikkanen and Polonen (1996)	✓		✓			✓	
12. Miller (1998)			✓				
13. Baker and Sinkula (1999b)		✓					
14. Brotherton and Adler (1999)			✓	✓	✓		✓
15. Leonidou and Adams-Florou (1999)	✓						
16. Kotler (2000)		✓	✓				
17. Lukas and Ferrell (2000)		✓					
18. Strandholm (2000)		✓					
19. Zineldin (2000)		✓					
20. Murgoski (2001)	✓					✓	
21. Simoes and Dibb (2001)		✓					
22. Walberg and Bast (2001)		✓					
23. Sand (2001)	✓						

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ต้นทุนการผลิต	การใช้เทคโนโลยีในการผลิต	การควบคุมปริมาณการผลิต	ควบคุมค่าใช้จ่าย	ลูกค้ากลุ่มเดียว	ปรับปรุงกระบวนการผลิต	มาตรฐานเดียว
24. Chen, Jhabvala, and Lund (2002)	✓					✓	
25. Fors and Moreno (2002)		✓					
26. Charles and Paul (2003)		✓					
27. Grünberg (2003)	✓					✓	
28. Lewis (2003)	✓					✓	
29. Zhou et al. (2003)	✓						
30. Im and Workman (2004)		✓					
31. Kim, Nam, and Stimpert (2004)	✓		✓				✓
32. Gera and Gu (2004)		✓	✓				
33. Kustin (2004)	✓		✓	✓			✓
34. Lages and Montgomery (2004)		✓					
35. Li (2004)	✓						
36. Krajewski and Ritzman (2005)		✓	✓				
37. Pearce and Robinson (2005)		✓					
38. Heizer and Render (2006)		✓	✓				

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ต้นทุนการผลิต	การใช้เทคโนโลยีในการผลิต	การควบคุมปริมาณการผลิต	ควบคุมค่าใช้จ่าย	ลูกค้ากลุ่มเดียว	ปรับปรุงกระบวนการผลิต	มาตรฐานเดียว
39. Fruhling and Siau (2007)		✓					
40. Cassar and Craig (2009)	✓						
41. วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542)	✓					✓	
42. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)			✓				
43. สุภาพร ดันตีสันติสม (2545)	✓						
44. เพิ่มศักดิ์ เหลืองไพฑูรย์ (2546)	✓						
45. เสนาะ ตีเขาวัว (2546ก)	✓		✓				
46. เมธา สุธีรโรจน์ (2547)	✓		✓			✓	
47. ญัฐพนธ์ เขจรนันท์ (2552)	✓						
รวม	22	21	15	3	2	10	5

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนต่ำตามทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 7 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 3 อันดับแรก เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย (conceptual framework) นำไปสู่การกำหนดตัวแปรมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยด้านต้นทุนต่ำ แบ่งเป็น 3 ตัวแปร คือ (1) ต้นทุนการผลิต (ญัฐพนธ์ เขจรนันท์, 2552; เพิ่มศักดิ์ เหลืองไพฑูรย์, 2546;

เมธา สุธีร์โรจน์, 2547; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542; สุภาพร ตันติสันติสม, 2545; Acs & Audretsch, 1987; Bedeian & Zammuto, 1991; Cassar & Craig, 2009; Chen et al., 2002; Daft, 1992; Grünberg, 2003; Jackson & Ashton, 1996; Kim et al., 2004; Kustin, 2004; Leonidou & Adams-Florou, 1999; Lewis, 2003; Li, 2004; Murgoski, 2001; Porter, 1980; Sand, 2001; Tikkanen & Polonen, 1996; Zhou et al., 2003) (2) การใช้เทคโนโลยีในการผลิต (Baker & Sinkula, 1999b; Charles & Paul, 2003; Domínguez, Hubbard, & Pescador, 1994; Ferrell & Zineldin, 2000; Fors & Moreno, 2002; Fruhling & Siau, 2007; Gera & Gu, 2004; Heizer & Render, 2006; Hoxby, 1994; Im & Workman, 2004; Kotler, 2000; Krajewski & Ritzman, 2005; Lages & Montgomery, 2004; Lukas & Ferrell, 2000; Pearce & Robinson, 2005; Porter, 1980; Porter, 1990; Rothwell & Gardiner, 1985; Simoes & Dibb, 2001; Strandholm, 2000; Walberg & Bast, 2001) และ (3) การควบคุมปริมาณการผลิต (เมธา สุธีร์โรจน์, 2547; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวี, 2546ก; Brotherton & Adler, 1999; Gera & Gu, 2004; Heizer & Render, 2006; Kim et al., 2004; Kotler, 2000; Krajewski & Ritzman, 2005; Kustin, 2004; Lamont et al., 1993; Miller, 1998; Porter, 1980; Porter, 1990; Tikkanen & Polonen, 1996)

การสร้างความแตกต่าง

เป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า การแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างถือเป็นพื้นฐานของการสร้างความสำเร็จโดยไม่รวมปัจจัยด้านราคา ดังนั้น การประสบความสำเร็จในการสร้างลักษณะโดดเด่นและลักษณะที่พึงปรารถนาให้แก่สินค้าหรือบริการสร้างความภักดีต่อตราสินค้า ให้แก่ลูกค้าลดปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ให้ผู้ซื้อเลือก และลดความรู้สึกที่มีต่อราคา ซึ่งวิธีดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนจากกำไรที่สูงกว่าโดยปราศจากการต้องลดต้นทุนให้ต่ำลง นอกจากนี้ บริษัทซึ่งมุ่งตลาดเฉพาะส่วนในส่วนแบ่งตลาดเจาะจง

จากตลาดโดยรวมทั้งหมดก็จะมีสถานภาพที่ดีกว่าในการนำเสนอรูปแบบสินค้าที่มีความแตกต่างที่น่าสนใจไปสู่ส่วนแบ่งตลาดดังกล่าวได้มากขึ้น ต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ

1. ลักษณะของผลิตภัณฑ์ (product features) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านลักษณะทางกายภาพ และสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ที่มองเห็นได้ เพื่อเพิ่มลักษณะเด่นของรูปลักษณ์และสร้างความแตกต่าง ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ คุณภาพด้านสมรรถนะ คุณภาพด้านความสม่ำเสมอ ความทนทาน ความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการซ่อมแซม และการออกแบบที่ไม่เหมือนใคร (พิบูล ทิปะปาล, 2546; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; Kotler, 2000)
2. บริการหลังการขาย (after-sale service) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวก และคุณภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวี, 2546ก; Miller, 1998)
3. ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (desirable image) เป็นภาพที่ถูกกล่าวขวัญในความคิดว่าสินค้าที่ตนต้องการนั้นจะเป็นรูปแบบใด
4. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (technology innovation) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญเชิงการแข่งขันเพื่อเพิ่มขอบเขตของธุรกิจให้ขยายกว้างขึ้น ทำให้การผลิตและผลผลิตเพิ่มขึ้น (Heizer & Render, 2006) การประดิษฐ์คิดค้นสินค้าให้ง่ายต่อการผลิตหรือทำให้กระบวนการผลิตสั้นลง หรือจัดหาวัตถุดิบทดแทนให้มีราคาถูกลง ธุรกิจก็จะมีต้นทุนที่ต่ำลงได้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2546)
5. ชื่อเสียงของกิจการ (reputation of the firm) เป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักเปรียบเสมือนตราสินค้าที่ส่งผลให้สินค้าประสบความสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; หน้า 181; เสนาะ ดิยาวี, 2546ก, หน้า 88; Miller, 1998 p. 18)
6. เครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ (status symbol) สินค้ามีผลทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า

การสร้างความแตกต่างเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อเป็นการเติบโตของธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยความสำเร็จทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 4 P's ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคาสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด (Cravens,

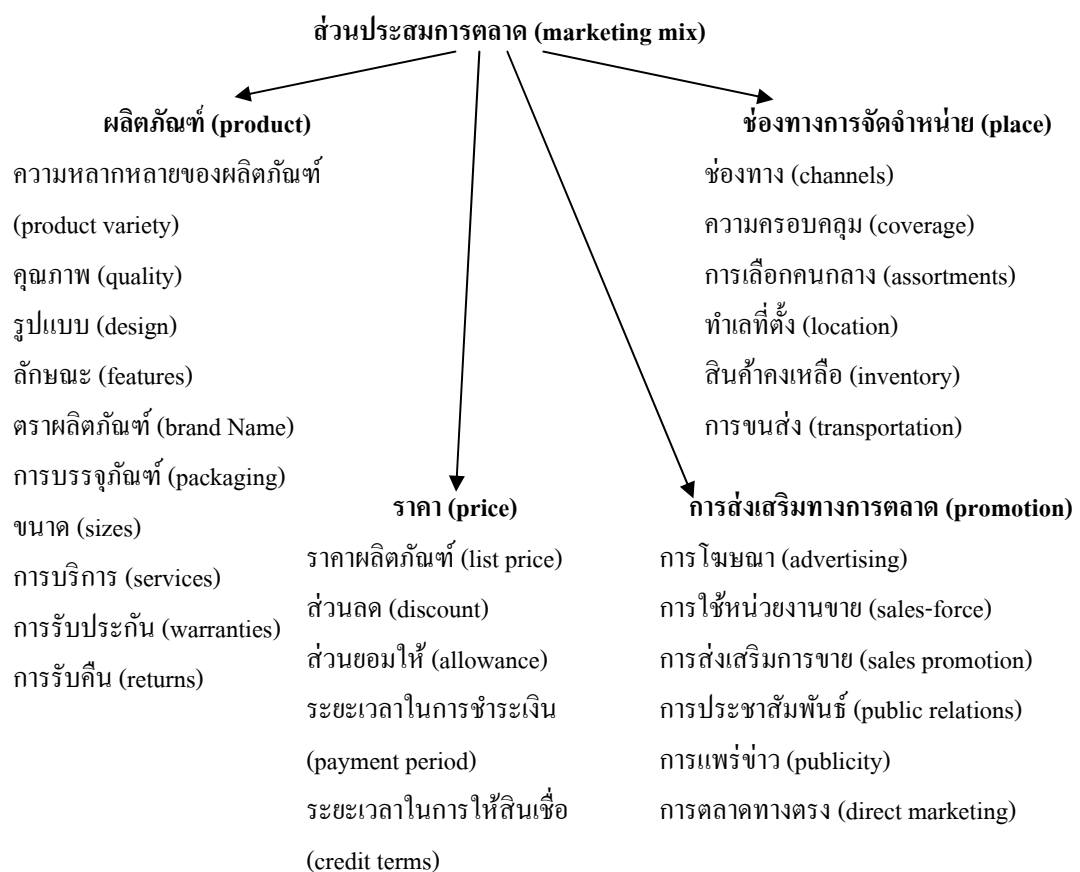
2000; Kotler, 2000; Lages & Montgomery, 2004) ส่วนนักการตลาดแนวใหม่มองว่า การพัฒนาชื่อเสียง ความสัมพันธ์ทางการค้า ความใกล้ชิด ความเชื่อใจของการให้ ประโยชน์ต่อกัน (Cravens, 2000; Gronroos, 1994) แต่นักวิชาการบางกลุ่มเน้นการใช้ ทฤษฎีทางการตลาดมารองรับ กลยุทธ์ที่ใช้จึงควรเพิ่มด้วยตำแหน่งตลาด (Cravens, 2000) และการกระจายสินค้าที่รวดเร็ว

Porter (2003) กล่าวว่า ในการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายมาพิจารณาประกอบกันเป็นกลยุทธ์ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาความสามารถของธุรกิจ โดยใช้แนวคิด ทางการตลาด หรือส่วนประสมทางการตลาดในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นเครื่องมือ หรือกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แนวคิดการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นแนวคิดทางด้านการตลาดและการวางแผน กลยุทธ์การตลาด โดยที่ Kotler (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การตลาดเป็นกระบวนการ ทางสังคมที่บุคคลและกลุ่มได้รับการตอบสนองความต้องการในคุณค่าของสินค้า โดยผ่านกระบวนการสร้าง การเสนอและการแลกเปลี่ยน” อุดลย์ จาตุรงคกุล (2546) ได้ให้นิยามไว้ว่า “กลยุทธ์การตลาดเป็นเครื่องชี้ทิศทางที่องค์การใช้สำหรับจัดโปรแกรม ทางการตลาด (4 P's) ให้เกิดความเหมาะสมกับโอกาสที่มีอยู่กับตลาดเป้าหมาย โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ”

การตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินการผลิต และประสิทธิผลในการจัดการ ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายสินค้า และการส่งเสริม การตลาดส่งผลต่อธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ (2550) พบว่า ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ความเข้าใจทางการตลาด โดยปัจจัยที่ทำให้ ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ การจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ราคา ความพึงพอใจของลูกค้า และยอดขาย และสุวัฒน์ สิรินิรันดร์ และภาวนา สายชู (2552, หน้า 190) ได้เสนอว่า การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ (1) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) โดยส่งมอบคุณค่า ที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าและสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ (2) การสร้าง ความเหนือกว่าคู่แข่ง (3) การตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา

และ (4) การสร้างความแตกต่างด้านคุณลักษณะ โดยต้องทำการศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุด ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดจากนั้นจึงสามารถกำหนดแนวทางนโยบายและกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากแนวคิดในการดำเนินกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการพัฒนาความสามารถของธุรกิจขึ้นมาโดยใช้แนวคิดทางการตลาด หรือส่วนประสมทางการตลาด เป็นประเด็นในการดำเนินกิจกรรม โดย Kotler (2000) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ที่เป็นเครื่องมือหรือกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 ส่วนประสมทางการตลาด

ที่มา. จาก *Marketing Management* (9th ed., p. 15), by P. Kotler, 2000, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

จากการศึกษาของ Domínguez et al. (1994) พบว่า กลยุทธ์ทางด้านส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสม คือ การตั้งราคาสินค้าให้ต่ำ (low price) และสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า (product differentiation) พร้อม ๆ กับสินค้าที่มีคุณภาพ (product quality) จึงจะสามารถประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่งได้

ในธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด เพราะการตลาดเป็นหัวใจของกลุ่มทางเศรษฐกิจ ควรผลิตสินค้าให้มีความหลากหลาย ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่คงความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้ (อรุณรัตน์ ยะอนันต์, 2547) การศึกษาแนวทางการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของมูลนิธิส่งเสริมศิลปาชีพบางไทรในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ได้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ผ้าไหม และยังนำไปเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหม พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจากร้านค้าในแหล่งผลิต ศูนย์แสดงผลิตภัณฑ์ของมูลนิธิฯ และร้านจิตรลดา ความต้องการทั่วไปของผู้บริโภคชาวไทยที่มีต่อผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ชอบมากที่สุด คือ ผ้าไหมพื้น รองลงมา คือ ผ้าไหมมัดหมี่ และผ้าไหมทอยกดอก ตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่จำหน่ายได้ดีที่สุด คือ ผ้าไหมพื้น (ผ้าพื้น) รองลงมา คือ ผ้าไหมมัดหมี่ (ผ้ามัดหมี่) ส่วนผ้าไหมทอยกดอก (ผ้ายก) นั้น ผู้บริโภคทั่วไปมีความนิยมน้อยมาก คุณภาพ และราคาของผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของมูลนิธิฯ กับผู้ผลิตรายอื่นมีความเห็นว่าเป็นราคาพอกัน แต่ด้านคุณภาพของผู้ผลิตรายอื่นได้เปรียบกว่าเพราะผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของมูลนิธิฯ มาจากหลายแหล่งผลิต เทคนิคการผลิตและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมยังไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน

ในด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ธุรกิจของสินค้าหรือบริการ หรือของบุคลากรในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 76) ซึ่งชื่อเสียง (reputation) ได้แก่ ชื่อที่ดี และน่าเชื่อถือ (เสนาะ ดิยาว, 2546ก, หน้า 88) กล่าวคือ ชื่อที่ดี ซึ่งเป็นที่รับรู้และยอมรับกันในกลุ่มลูกค้า จะก่อให้เกิดการเพิ่มหรือการสนับสนุนความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ได้ โดยธุรกิจจะต้องพยายามสร้างชื่อตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า (Armstrong & Kotler, 2005, pp. 242-243; Kotler & Armstrong, 2004, p. 293)

การดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างทั้งด้านรูปลักษณ์ของสินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ และคุณภาพสินค้า เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน (Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000; Lado, Martinez-Ros, & Valenzuela, 2001) นอกจากนี้ มีนักวิชาการที่ได้จำแนกการศึกษาถึงการตลาด พบว่า การรวมตัวของธุรกิจ เป็นการร่วมมือกันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Lado et al., 2001, Louter, Ourwerkerk, & Nakker, 1991; Shoham, 1996) การกำหนดราคาสินค้า (Lado et al., 2001; Samiee & Anckar, 1998; Shoham, 1996) การวางจำหน่ายสินค้า (Lado et al., 2001; Shoham, 1996) การสื่อสารและส่งเสริมการขาย (Cavusgil & Zou, 1994; Dominguez & Sequeira, 1993; Lado et al., 2001; Shoham, 1996; Styles & Ambler, 1994; Zou, Taylor, & Osland, 1998)

จากการศึกษาของ Kara, Spillan, and DeShields (2005) พบว่า แนวคิดมุ่งเน้นการตลาด (marketing orientation) ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถของธุรกิจในด้านการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Silverthorne (2004) ศึกษาธุรกิจในประเทศจีน พบว่า กลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถของธุรกิจ โดยที่กลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งตลาดได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนงานของ Kotler (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจ ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถของธุรกิจ หากภาพลักษณ์ของธุรกิจอยู่ในระดับที่ดี ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ มีผลต่อความจงรักภักดีในตราหือของสินค้า (brand loyalty) ของลูกค้า และทำให้สินค้าอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนมีผลทำให้ส่วนครองตลาด (market share) เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Washington (2003) พบว่า การสื่อสารกับลูกค้าผ่านแหล่งข่าวสารต่าง ๆ ส่งผลต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว ส่วนงานของ Eckel (2001) พบว่า กลยุทธ์การดูแลเอาใจใส่ลูกค้า (customer's care strategy) ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า

งานศึกษาของ Daniels and Robles (1982) พบว่า รูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จะเป็นปัจจัยในการแข่งขันของธุรกิจ สอดคล้องกับ Joynt (1982) และ Cuyvers, Dumont, and Leelakuthanit (2000) ที่ว่า ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจะส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ และต้องสร้างภาพพจน์ความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะต้องทำอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพ

Dominguez and Sequeira (1993) กล่าวว่า การปรับปรุงรูปลักษณ์สินค้าจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ Cavusgil and Kirpalani (1993) และ Christensen, Da Rocha, and Gertner (1987) ยังกล่าวว่า ผลลัพธ์ที่มีการปรับปรุงและพัฒนารูปลักษณ์ก่อนเข้าสู่ตลาด จะมีโอกาสประสบความสำเร็จ ซึ่งธุรกิจที่มีประสบการณ์จะใช้ผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานเข้าสู่ตลาด (Kirpalani & Macintosh, 1980; Lado et al., 2001)

จากการศึกษาของ Simoes and Dibb (2001) พบว่า การสร้างตราสินค้า เป็นการผสมผสานกันหลากหลายระหว่างส่วนประกอบ ได้แก่ ลักษณะสำคัญของสินค้า ผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ และคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับสินค้า โดยตราสินค้าที่ถูกสร้างขึ้นมาจากกระบวนการทางการตลาดเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าเมื่อสินค้านั้นมีความคล้ายคลึงกันกับคู่แข่งทั้งในด้านรูปแบบและคุณสมบัติของตัวสินค้า ซึ่งจากการศึกษาของ Vermeulen (2004) และ Beise (2004) พบว่า การสร้างความแตกต่าง พัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ทำให้ประสบผลสำเร็จในการขายมากยิ่งขึ้น รวมถึงการออกแบบที่โดดเด่น มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก มีความหลากหลายของสินค้า จะมีแนวโน้มในการประสบผลสำเร็จทางธุรกิจได้ ดังนั้น การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าช่วยให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตัวสินค้า สอดคล้องกับการศึกษาของ เกริกไกร จีระแพทย์ (2545) พบว่า การเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าจะเลือกบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ประณีต ได้มาตรฐาน มีรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าที่ชัดเจน ส่งมอบให้ทันเวลา จำนวนถูกต้องครบถ้วน บรรจุภัณฑ์เน้นที่ความสะดวก ประหยัด เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยใช้หลัก 3 D คือ (1) การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น (development) (2) การสร้างความแปลกใหม่ให้กับสินค้า (differentiation) ให้โดดเด่นจากคู่แข่งในรูปแบบ คุณภาพ บรรจุภัณฑ์ ตลอดจนสร้างเอกลักษณ์ และตราสินค้าในการสร้างจุดขาย และ (3) การสร้างความหลากหลาย (diversification) โดยกระจายสินค้าให้มีความหลากหลาย

Lages and Montgomery (2004) เสนอว่า กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (product strategies) เป็นสิ่งที่ควรนำเสนอเพื่อให้รู้จักการใช้หรือการบริโภค และความสามารถสนองตอบความจำเป็นและความต้องการของตลาดได้ สิ่งที่มีตัวตนที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ซื้อ อาจรวมถึงการบรรจุหีบห่อ บริการ ราคา ผลลัพธ์จึงอาจเป็น

ตัวสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์การ หรือบุคคล ปัจจัยที่จะแสดงว่า กิจกรรมพร้อม จะทำธุรกิจได้นั้น กิจกรรมจะต้องมีสิ่งที่จะเสนอขาย อาจเป็นสินค้าที่มีตัวตนที่จะนำไป ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้นมักจะศึกษา ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบเบ็ดเสร็จ (total product) ซึ่งหมายถึง ตัวสินค้าบวกกับความพอใจ และผลประโยชน์อื่นที่ผู้บริโภคพึงได้รับจากการซื้อสินค้านั้น ผู้บริหารจะต้องปรับปรุง สินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นมาให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและ เพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า ได้แก่ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (product component) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (product positioning) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development) โดยเน้นถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคและสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค เป็นสำคัญ

การศึกษาของ Bearden, Ingram, and LaForge (2004) พบว่า การพัฒนาสินค้าใหม่ ที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยผลักดันยอดขายและกำไรให้กับธุรกิจเป็นจำนวนมาก และกฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ควรเน้นตลาดและลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน อีกทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นจะต้องเสนอ สิ่งที่มีคุณค่าเหนือกว่าสินค้าของกลุ่มแข่งขัน สอดคล้องกับงานของ Heizer and Render (2006) ที่ว่า ผลิตภัณฑ์ใหม่จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับการพัฒนาที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ

บุญณิ เอื้อศรี (2548) ได้ศึกษาปัจจัยการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าไหมของสมาชิก ชมรมหญิงโคราช จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าไหม ในระดับมากที่สุด คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ผ้าไหมต้องมีคุณภาพมีลวดลายแปลกใหม่ทันสมัย มีความประณีตของฝีมือการทอ แหล่งที่ผลิตต้องมีชื่อเสียง ราคาถูกกว่าเมื่อเทียบกับ ผ้าไหมในระดับคุณภาพเดียวกันที่ผลิตจากที่อื่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ไม่ว่าผ้าไหมจะผลิต ในแหล่งใดหากมีคุณภาพ มีการพัฒนาลวดลาย สีสัน ให้ทันสมัย ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจ เลือกซื้อผ้าไหม

มณฑิรา โรหิตเสถียร (2549) กล่าวว่า ด้านคุณภาพของสินค้าควรพิจารณาจาก ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบในการผลิตมีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ

กำลังการผลิตเพียงพอในการผลิตสินค้า พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ สามารถหาวัตถุดิบทดแทนได้ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ และมีของเสียจากการผลิตน้อย สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ สามารถเก็บเงินค่าสินค้าได้เร็ว คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น พนักงานขายมีประสิทธิภาพ มีพนักงานขายเพียงพอ มีการโฆษณาหรือการส่งเสริมการขายดีกว่าคู่แข่ง มียอดขายอยู่ในระดับมาก

การพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ ด้วยการส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน จนถึงขั้นได้รับการรับรองมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดของแต่ละมาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐาน อย. มาตรฐาน มพข. มาตรฐาน รหัสสากล และมาตรฐานอื่น เป็นต้น การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ โดยการพัฒนาคุณภาพองค์ความรู้ ภูมิปัญญากลุ่มผู้ผลิต กระบวนการผลิต ปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต พัฒนาประสิทธิภาพ ทักษะฝีมือ แรงงานการผลิต รูปแบบ ลีسان การบรรจุหีบห่อ เพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ ต้องให้เกิดความความสมดุลของการผลิตกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสนับสนุนการผลิตภายใต้แนวทางการพัฒนาแบบยั่งยืน

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมได้มีโครงการจัดทำมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อรองรับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนหรือระดับพื้นบ้านที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการที่สำคัญ คือ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ชุมชนให้ได้รับการรับรองและแสดงเครื่องหมายการรับรอง เพื่อส่งเสริมด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ ให้เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย และสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เน้นให้มีการพัฒนาแบบยั่งยืน อีกทั้งสนับสนุนนโยบายสำคัญของรัฐบาลโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในการแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชน โดยมุ่งให้ความสำคัญของการนำภูมิปัญญาชาวบ้าน และทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาพัฒนาและสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น มีคุณภาพ มีจุดเด่น มีเอกลักษณ์

มีการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ สร้างงาน สร้างรายได้ซึ่งธุรกิจผ้าทอพื้นบ้านก็อยู่ในกลุ่มเป้าหมายนี้ด้วย (กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2555)

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ (improving existing products) หมายถึง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว (เสนาะ ดิยาว, 2546ก) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากการพัฒนาในเรื่องของลักษณะและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (perceived value) และเป็นการเข้ามาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ เรียกอีกอย่างว่า ผลิตภัณฑ์ปรับปรุงใหม่ (modified product) หรือเป็นผลิตภัณฑ์เดิมที่มีการปรับปรุงในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ทำให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอีกครั้ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสุกร เสรีรัตน์, 2543; Kotler, 2000) องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจจะต้องสร้างความแตกต่างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ และทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ (Barnes, 2002; Kotler, 2000; Shani, Sena, & Olin, 2003) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (developing new products) หมายถึง ระยะเวลา ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เร็วขึ้นกว่าเดิม เพื่อจะได้มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ (เสนาะ ดิยาว, 2546ก) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product development) เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการจัดการดำเนินงาน สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ส่วนใหญ่มาจากตัวผลิตภัณฑ์เองและการแข่งขันในตลาด ซึ่งพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงพอ นอกจากนั้นการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาด ทำให้ผลิตภัณฑ์เดิมไม่สามารถรักษาสวนครองตลาดไว้ได้ จึงต้องมีการผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใหม่ออกมาแข่งขัน (ศลิษา ภมรสถิต, 2547) แสดงว่า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยผลักดันยอดขายและกำไรให้กับธุรกิจเป็นจำนวนมาก (Bearden et al., 2004) ดังนั้น การปรับปรุงผลิตภัณฑ์จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ (Heizer & Render, 2006) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม

ที่ยังจำหน่ายอยู่ จึงเป็นการขายในกลุ่มลูกค้าเดิมผ่านทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่แล้ว หรือใช้ข้อได้เปรียบของชื่อเสียงหรือตราสินค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความพึงพอใจ ในสินค้า โดยอาศัยผลของความประทับใจกับธุรกิจ โดยการปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ เข้าไปในผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ (Pearce & Robinson, 2005)

จากการศึกษาของ กมล รัตนวิระกุล (2550) พบว่า ปัจจัยที่เป็นหัวใจสำคัญ ในการผลิต คือ คุณภาพ (quality) ต้องสร้างมาตรฐานการผลิต และการรับรองคุณภาพจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยต้องผ่านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ต้องมีการปิดฉลาก แจ้งรายละเอียดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตวันที่ผลิตและวันหมดอายุตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับการศึกษาของ Forza and Filippini (1998) ได้ศึกษาผลกระทบของการสร้าง คุณภาพโดยรวมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยสร้างแบบจำลองอธิบาย การดำเนินงานทางด้านการสร้างคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย ลักษณะมุ่งทางด้าน คุณภาพ การสร้างคุณภาพโดยเชื่อมโยงกับลูกค้า การสร้างคุณภาพโดยเชื่อมโยงกับ ผู้ผลิต การควบคุมทางด้านกระบวนการและทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสัมพันธ์กับ ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยคุณภาพที่เกิดขึ้นจริง และความพึงพอใจ ของลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า การสร้างคุณภาพโดยรวมมีผลกระทบโดยตรง ต่อความพึงพอใจของลูกค้า

การศึกษาของ Alexandra and Karksson (2013) พบว่า การมีราคาที่แข่งขันได้ เป็นสิ่งสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคที่พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานะทางสังคม และการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน ดังนั้น ราคาที่ควรจะเป็นในการแข่งขันให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ความแตกต่างของสินค้าและบริการ จากตลาดในประเทศเป็นสิ่งที่ดีที่จะมีเพื่อให้สามารถเกิดการแข่งขันในตลาดในประเทศ บริษัทต้องการที่จะมีผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ที่มีความน่าสนใจสำหรับผู้บริโภค ในประเทศและจะมีมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ในท้องถิ่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และศุภร เสรีรัตน์ (2543), เสนาะ ดิยาวัว (2546ก) และ Miller (1998) กล่าวว่า ชื่อเสียงของธุรกิจ (reputation of the firm) หมายถึง การสร้างชื่อเสียง ให้เป็นที่รู้จักน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ามีความสำคัญต่อการจำหน่ายสินค้า

ที่มีคุณภาพดีออกจำหน่าย โดยที่ระดับคุณภาพจะแสดงออกมาจากแนวคิดในการผลิตสินค้าใหม่ ความสามารถของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้ขายปัจจัยการผลิต โดยที่การโฆษณาหรือการจัดรายการพิเศษเพื่อส่งเสริมการขายนั้นไม่ได้แสดงถึงคุณภาพของสินค้า (Heizer & Render, 2006) สอดคล้องกับมุมมองของ สุภาพร ตันติสันติสม (2545) กลยุทธ์ที่ธุรกิจจะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเฉพาะพยายามที่จะสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ เช่น รูปแบบ คุณภาพ คุณลักษณะ ตราเครื่องหมายการค้า และระบบการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลาย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มุ่งโดยการสร้างมูลค่าต่าง ๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือการบริการ การมีความแตกต่างที่โดดเด่นจะสร้างความภักดีของลูกค้าต่อตราผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะลดความไวต่อราคาของลูกค้าลง สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์กร และป้องกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามารายใหม่ได้ เนื่องจากผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าเพื่อชิงความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าจากองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ไป

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรศนะ บุญขวัญ (2549) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เป็นการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าและทำปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างได้สร้างความพึงพอใจแก่ความต้องการด้านเอกลักษณ์ของลูกค้า บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์นี้สามารถตั้งราคาที่สูงได้สำหรับลูกค้าที่เต็มใจในการจ่ายราคาสูง บริษัทต้องมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใครซึ่ง ทำให้เกิดมูลค่า เช่น การใช้ผ้าไหมที่ดีที่สุดในยุโรปและเอเชียเพื่อผลิต Best of Class ซึ่งเป็นชุดเนคไททั้งหมด ผลิตภัณฑ์หนึ่งสามารถถูกสร้างความแตกต่างได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน บริการที่ตอบสนองต่อลูกค้า นวัตกรรมของสินค้าที่รวดเร็ว และผู้นำด้านเทคโนโลยี สถานภาพ และความมีเกียรติเป็นตัวอย่างของแนวทางในการสร้างความแตกต่าง

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ตั้งเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดองค์ประกอบของการสร้างความแตกต่างที่เหมาะสมกับธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังนี้ (ดูตาราง 3)

ตาราง 3

องค์ประกอบของการสร้างความแตกต่าง

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	รูปลักษณะสินค้า	ชื่อเสียงของธุรกิจ	คุณภาพสินค้า	ตั้งราคาสินค้าต่ำ	บริการหลังขาย	ส่งเสริมการขาย	การรับประกันสินค้า
1. Rothwell and Gardiner (1985)	✓						
2. Porter (1990)			✓				
3. Domínguez, Hubbard, and Pescador (1994)	✓			✓			
4. Forza and Filippini (1998)			✓				
5. Miller (1998)		✓			✓		✓
6. Baker and Sinkula (1999a)	✓						
7. Gupta, Wilemon, and Atuahene-Gima (2000)				✓			
8. Kotler (2000)	✓	✓	✓				
9. Leonidou and Morgan (2000)			✓	✓			
10. Lukas and Ferrell (2000)	✓						
11. Eckel (2001)					✓		✓
12. Lager (2001)				✓			
13. Simoes and Dibb (2001)	✓	✓	✓				
14. Charles and Paul (2003)			✓				
15. Porter (2003)				✓			
16. Bearden, Ingram and LaForge (2004)	✓						
17. Im and Workman (2004)	✓						

ตาราง 3 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	รูปลักษณะสินค้า	ข้อเสียของธุรกิจ	คุณภาพสินค้า	ตั้งราคาสินค้าต่ำ	บริการหลังขาย	ส่งเสริมการขาย	การรับประกันสินค้า
18. Knight and Cavusgil (2004)	✓		✓				
19. Lages and Montgomery (2004)	✓		✓	✓			✓
20. Buckinx and Van den Poel (2005)					✓		
21. Pearce and Robinson (2005)	✓	✓					
22. Heizer and Render (2006)		✓					
23. Cooper and Kleinschmidt (2010)	✓						
24. Alexandra and Karksson (2013)	✓						
25. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และศุภร เสรีรัตน์ (2543)	✓	✓					
26. เกริกไกร จีระแพทย์ (2545)	✓						
27. สุภาพร ตันติสันติสม (2545)	✓		✓		✓		
28. เสนาะ ตีเขาว์ (2546ก)	✓	✓			✓		
29. ศลิษา ภมรสถิต (2547)	✓						
30. อรุณรัตน์ ยะอนันต์ (2547)	✓	✓	✓	✓			
31. บุญมณี เอื้อศรี (2548)	✓	✓	✓				
32. มณฑิยา โรหิตเสถียร (2549)			✓				✓
33. เอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณะ บุญขวัญ (2549)	✓				✓		
34. กมล รัตนวิระกุล (2550)			✓				
35. ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552)	✓						
รวม	23	9	13	7	6	1	3

จากการทบทวนแนวคิดการสร้างความแตกต่างตามทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 7 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 3 อันดับแรก เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัยด้านการสร้างความแตกต่าง ในครั้งนี้ได้องค์ประกอบ คือ

(1) รูปลักษณ์สินค้า (เกริกไกร จีระแพทย์, 2545; ฌ็อง-พอล แซงต์-เอเตียนน์, 2552; บุญมณี เอื้อศรี, 2548; ศลิษา ภูมิธิต, 2547; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสุกร เสรีรัตน์, 2543; สุภาพร ดันติสันติสม, 2545; เสนาะ ดิยาว, 2546ก; อรุณรัตน์ ยะอนันต์, 2547; เอกชัย อภิกคิ์กุล และพรรณษา บุญขวัญ, 2549; Alexandra & Karksson, 2013; Bearden et al., 2004; Cooper & Kleinschmidt, 2010; Im & Workman, 2004; Knight & Cavusgil, 2004; Lages & Montgomery, 2004; Pearce & Robinson, 2005; Simoes & Dibb, 2001)

(2) ชื่อเสียงของธุรกิจ (บุญมณี เอื้อศรี, 2548; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสุกร เสรีรัตน์, 2543; เสนาะ ดิยาว, 2546ก; อรุณรัตน์ ยะอนันต์, 2547; Heizer & Render, 2006; Kotler, 2000; Miller, 1998; Pearce & Robinson, 2005; Simoes & Dibb, 2001)

(3) คุณภาพสินค้า (กมล รัตนวิระกุล, 2550; บุญมณี เอื้อศรี, 2548; มณฑิยา โรหิตเสถียร, 2549; สุภาพร ดันติสันติสม, 2545; อรุณรัตน์ ยะอนันต์, 2547; Charles & Paul, 2003; Forza & Filippini, 1998; Knight & Cavusgil, 2004; Kotler, 2000; Lages & Montgomery, 2004; Leonidou & Morgan, 2000; Porter, 1990; Simoes & Dibb, 2001)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร

องค์กรที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการใช้ความสามารถหรือความชำนาญพิเศษขององค์กร เพื่อให้เกิดความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพราะองค์กรสามารถทำกิจกรรมดังกล่าวได้ดีเป็นพิเศษกว่าองค์กรอื่น แต่สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรจะต้องมีคุณภาพ มีทักษะ และความสามารถ

ตามที่ต้องการต้องการ รวมไปถึงระบบการบริหารภายในองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพ ด้วยเพื่อที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสามารถหรือทักษะความชำนาญ (Barney, 2001; Fahy & Smithee, 1999; Galbreath, 2005; Grant, 1991) การแปลงปัจจัยการผลิต (inputs) เป็นผลผลิต (outputs) ขององค์กร รวมถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ (Dess & Lumpkin, 2003; Siripong Preutthipan & Phayat Wutthirong, 2004) หรือความสามารถในการปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ มาผสมผสานกัน (Grant, 1991) เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง (Quick MBA, 2005) และความสามารถนั้นเป็นกระบวนการ และการปฏิบัติงานประจำขององค์กร (Barney, 2001; Fahy & Smithee, 1999; Forsman, 2004; Grant, 1996; Quick MBA, 2005) ทั้งยัง รวมถึงการบริหารจัดการทั่วไป (Grant, 1991) ความรู้ และข้อมูลที่ต้องการครอบครองอยู่ (Barney, 2001) ความสามารถขององค์กรนี้เป็นสิ่งที่องค์กรพัฒนามาจากทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรด้านอื่นขององค์กร (Forsman, 2004)

ความสามารถขององค์กรทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน อันเกิดจาก กระบวนการ (Ambastha & Momaya, 2004) ด้านการจัดการ ด้านเทคโนโลยี การตลาด การวิจัยและพัฒนา วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กร (Akgun, Keskin, & Byrne, 2009) เป็นการควบคุมคนผ่านกระบวนการขององค์กรเพื่อให้งานสำเร็จ หรือให้คุณค่าของกิจกรรมขององค์กรและยากต่อการเลียนแบบ (Akgun et al., 2009; Galbreath, 2005) ความสามารถขององค์กรเกิดจากการจัดการตามคุณลักษณะ (Amit & Schoemaker, 1993; Wong & Karia, 2010) และองค์ประกอบของทรัพยากร (Barnes, 1991) และการจัดการด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคลมาใช้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ (Amit & Schoemaker, 1993; Galbreath, 2005) เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barnes, 1991) ดังนั้น ความสามารถในการดำเนินงาน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ความสำเร็จของกลุ่มจะต้องอาศัยการสร้างเสริมความเข้มแข็งของการดำเนินงานที่เกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่ม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (จิตยา

สุวรรณขณ, 2545; Garrett et al., 2006; Longenecker, Carlos, & William, 2003; Zahra, Neubaum, & El-Hagrassey, 2002) ประกอบด้วย

1. ความสามารถของผู้นำ (ability of the leader) หมายถึง ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม การวางแผน และแก้ปัญหา เป็นผู้ที่ทำงานให้กับกลุ่ม ทุ่มความสามารถในการสร้างกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจสมาชิกกลุ่ม รวมถึงการประสานงานทั้งภายในและภายนอก ซึ่งความรู้ความสามารถของผู้นำ นับว่ามีความสำคัญที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เพราะผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแนวความคิดกับการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (สุภาพร พรหมนิยม, 2543; Daft, 1999; Longenecker et al., 2003) สอดคล้องกับการศึกษาของ กรมการพัฒนาชุมชน (2543) พบว่า กลุ่มที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำกลุ่มจะมีลักษณะบุคลิกที่โดดเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่ม ทั้งนี้ มาจากความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้ และความสามารถของผู้นำกลุ่มนั่นเอง โดยจะต้องมีความสามารถหาตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มีความกล้าในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นที่ปรึกษาแก่สมาชิกได้ เป็นตัวแทนกลุ่ม เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอกทำให้มีโอกาสดำเนินการพัฒนาทักษะแนวคิดในการบริหารงาน

2. ความสามารถด้านการเงิน (financial capabilities) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาเงินในการลงทุนเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไร มีระบบการควบคุมทางการเงิน ตัดสินใจในการลงทุนและสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับสมาชิกได้ (สุภาพร พรหมนิยม, 2543; Longenecker et al., 2003) นอกจากนี้ ทิตยา สุวรรณขณ (2545) กล่าวว่า ปัจจัยด้านการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยการดำเนินงานด้านการเงิน คือ (1) การจัดหาเงินทุนให้เพียงพอ และ (2) แหล่งเงินทุน ซึ่งธุรกิจจะไปหาแหล่งเงินทุนมาดำเนินธุรกิจในลักษณะของเงินมาร่วมลงทุน หรือเงินกู้ เงินทุนอาจมาจากเจ้าของและผู้ร่วมลงทุนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ ลิขิตประเสริฐ (2546) พบว่า ปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน ส่วนใหญ่มักจะเกิดกับกลุ่มที่อยู่ในระยะตั้งกลุ่มใหม่หรือมีจำนวนสมาชิกไม่มาก ทำให้การระดมเงินทุน

จากภายในกลุ่มยังมีจำนวนไม่มากเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก บางกลุ่มแก้ปัญหาโดยการสลับหมุนเวียน และการกู้ยืมของสมาชิกเพื่อเป็นการกระจายโอกาส หลายกลุ่มแก้ปัญหาโดยการประสานหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก ดังนั้น การแก้ไขปัญหาด้านเงินทุนต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความขยัน อดทนของสมาชิกในกลุ่ม และการบริหารจัดการของผู้นำกลุ่มเป็นหลัก จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการด้านการเงิน สอดคล้องกับการศึกษาของ ใจมานัส พลอยดี (2550) พบว่า กลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ใช้เงินทุนของตนเอง ไม่ต้องกู้เงิน ไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินลงทุน มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน มีโอกาสที่จะอยู่ได้ และเติบโตได้มากกว่าการพึ่งเงินกู้โดยไม่มีทุนสะสมของตนเอง

3. ความสามารถในการตลาด (marketing capabilities) หมายถึง การนำเอาสิ่งทีผลิตได้หรือสินค้าที่มีอยู่ในมือออกมาสู่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อที่มีความต้องการ ซึ่งผู้ที่เป็นเจ้าของสินค้าจะต้องรู้ถึงกิจกรรมด้านการตลาด เช่น วิธีการตั้งราคาที่เหมาะสม วิธีการจัดจำหน่าย รวมถึงมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของตลาดได้ มีการกำหนดลูกค้าเป้าหมายได้ ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของตลาดได้ มีการจัดระบบการจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถพยากรณ์ความต้องการของตลาดในอนาคตได้ (นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2545) การสร้างเครือข่ายทางการตลาด การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า จากคู่แข่ง การสร้างความน่าเชื่อถือ และชื่อเสียงเอกลักษณ์ของสินค้า (สุภาพร พรหมนิยม, 2543) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ ลิขิตประเสริฐ (2546) พบว่า ปัญหาด้านการตลาดเกิดจากความซ้ำเหมือนผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันในตลาด การตัดราคาสินค้า บางกลุ่มลดคุณภาพสินค้า บางกลุ่มประสบปัญหาสินค้าล้นตลาด เนื่องจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ยังไม่ดีเทียบเท่ากับกลุ่มอื่นแต่ราคาใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ใจมานัส พลอยดี (2550) พบว่า กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นกลุ่มที่มีลูกค้าที่แน่นอนและเพียงพอ ลูกค้าที่เป็นผู้ค้าส่งที่รับสินค้าคราวละมาก ๆ ออกไปจำหน่าย ส่วนด้านค้าปลีกไม่มีลูกค้าที่แน่นอน แต่ต้องมีมากเพียงพอ ธุรกิจชุมชนที่มีผลผลิตไม่มากนักโดยทั่วไปจะอาศัยตลาดค้าปลีกเป็นสำคัญ แต่ถ้าหากเป็นผู้ผลิตสินค้า

จำนวนมาก จำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายของผู้ค้าส่งด้วย แต่กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ไม่มีตลาดแน่นอน เข้าไม่ถึงตลาด จะประสบความล้มเหลวในที่สุด

4. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ (ability to use technology) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้น พัฒนาระบบและกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพตลอดเวลา โดยนำเอาความรู้ เครื่องมือและกิจกรรมที่ใช้เปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ให้เป็นผลผลิต รวมถึงทักษะของพนักงาน และวิธีปฏิบัติงานเข้าไปภายใต้การตัดสินใจของผู้นำ (ทองใบสุทธาวี, 2543; Garrett, Buisson, & Yap, 2006; Martin, 1999)

5. ความสามารถของสมาชิก หมายถึง การที่สมาชิกมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มคุณภาพของกระบวนการผลิต และการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร ทั้งนี้ เพราะสมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อกระบวนการผลิต เพราะเป็นบุคคลแรกที่จะพบกับปัญหาที่ส่งผลต่อความสามารถและประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยการผลิตเสียหาย ของเสีย หรือความผันแปรที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น หากพนักงานให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการผลิต จะนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิต ลดจำนวนของเสียในกระบวนการผลิต เพิ่มผลผลิต ทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ (Cabrera, Ortega, & Cabrera, 2003; Grutter, Field, & Faull, 2002; Simmons, 1999) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากการดำเนินงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบในการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้ใช้ความรู้และความสามารถในการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญ จะมีผลต่อชีวิตการทำงานของพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต และเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการให้เกิดขึ้น (Cabrera et al., 2003; Silos, 1999) ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมไม่ใช่ให้พนักงานเข้ามาเป็นเพียงพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจเท่านั้น (Neck, Nouri, & Godwin, 2003) ความสามารถของสมาชิก ซึ่งเกิดจากความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการทำงาน จะทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี (Kaynak, 2003; Lee, Phan, & Tan, 2003) ยังรวมถึงความรู้ในเรื่องการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อเพิ่มคุณภาพ

ของกระบวนการผลิตหรือผลิตภัณฑ์ (Anderson, Dooley, & Rungtusanatham, 1994) สอดคล้องกับแนวคิดของ Johannessen and Olsen (2003) ว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น มีความรับผิดชอบต่อคุณภาพสินค้าและบริการ จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และการมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย การควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและการลดลงของจำนวนของเสีย ซึ่งจะทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นในที่สุด (Herold & Fedor, 2003) ดังนั้น ความสามารถของสมาชิกจึงมีผลต่อยอดขาย และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

6. การมีส่วนร่วมของสมาชิก (participation of members) หมายถึง การเกี่ยวข้องกับทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น และทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อกลุ่ม การมีส่วนร่วมจึงประกอบด้วย (1) การร่วมมือร่วมใจ เป็นการเกี่ยวข้องทั้งร่างกายและอารมณ์ (2) การประสานงาน เป็นการกระทำด้วยความยินยอมพร้อมใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่ม และ (3) ความรับผิดชอบ เป็นความรู้สึกร่วมรับผิดชอบต่อกลุ่มและต้องการเห็นความสำเร็จของงาน (วิภาวี พิจิตบันดาล และณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2545) สอดคล้องกับการศึกษาของ ใจมานัส พลอยดี (2550) พบว่า การเกิดขึ้น การคงอยู่ และการเติบโตของธุรกิจชุมชน จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบต่อ จึงจะทำให้เกิดเป็นธุรกิจชุมชนอย่างแท้จริง คงอยู่และเติบโตได้

7. การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ (building is unique) หมายถึง การสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างไปจากคู่แข่งเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งให้ประสบความสำเร็จ มีการร่วมมือกันและมีเอกลักษณ์เฉพาะประจำกลุ่มที่เป็นจุดเด่นของท้องถิ่น (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544; Klahorst, 2002; Olivier, 1999; Toros, 2001) ผู้บริโภคนิยมใช้ผ้าทอพื้นบ้านจากผู้ผลิตที่มีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ดังนั้น ผู้ผลิตจึงต้องสร้างเอกลักษณ์ในสินค้าให้กับผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจึงจะได้เปรียบคู่แข่ง

ปัจจัยพื้นฐานที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การประสบความสำเร็จ และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในการบริหารจัดการธุรกิจ ในมุมมองของ บุรณะศักดิ์ มาดหมาย (2547) และเบญจวรรณ นาราวัจ (2546) ได้แก่ ความสามารถในการดำเนินงานของผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ความสามารถทางการเงิน และความสามารถในการสร้างเอกลักษณ์ โดยต้องสร้างแรงสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

นัททิ ขจรกิตติยา (2550) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาธุรกิจชุมชนภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจดำเนินไปด้วยความมั่นคงและยั่งยืน โดยปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน คือ ผู้นำ จะต้องมีส่วนที่ประสานความคิด และการทำงานของ คนในชุมชนเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันภายใต้หลักการ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกัน รับประโยชน์ การดำเนินธุรกิจชุมชนจะดำเนินไปด้วยความมั่นคงได้ จะต้องมีส่วน ที่มีคุณลักษณะที่ดีและมีการแสวงหาความรู้โดยอาศัยการสนับสนุนและความร่วมมือ จากนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น ภาครัฐ และภาคเอกชน รวมทั้ง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์จากชุมชนอื่น ทั้งนี้ การดำเนินกิจกรรมจะต้อง อยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ ภายใต้กรอบแนวคิด เศรษฐกิจที่ยึดหลักความพอเพียงและมีเหตุผล เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นอนาคต สอดคล้องกับแนวคิด Kaler (1999) ที่ว่า ในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงจะต้องอาศัยพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมขององค์การด้วยความสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงหรือไม่ก็ตาม

การมีส่วนร่วมของพนักงานถือว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง (Cabrera et al., 2003) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Tesluk, Vance, and Mathieu (1999) ว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น กิจกรรมการมีส่วนร่วมที่ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องการให้พนักงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มคุณภาพของกระบวนการผลิต การเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของพนักงาน

การพัฒนาพนักงาน และการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (Moeser, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Drehmer, Belohlav, and Coye (2000) พบว่าการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมและการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน จะทำให้เกิดผลที่ดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยประเมินจากอัตราส่วนของผลการดำเนินงานของธุรกิจว่า หลังจากการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน อัตราส่วนของผลการดำเนินงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนที่พนักงานจะเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของพนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ (Neck et al., 2003) และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Stashevsky & Elizur, 2003) ผลผลิตและผลผลิตภาพของกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น (Cabrera et al., 2003; Herrenkohl, Judson, & Heffner, 1999; Kondo, 2001; Simmons, 1999)

นอกจากนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เกิดความรักองค์กร และทุ่มเทให้กับการทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ (Drehmer et al., 2000; Moeser, 2000; Sue-Chan & Ong, 2002) การที่พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรมีผลทำให้ผลประโยชน์ขององค์กรเพิ่มขึ้น (Williams, Malos, & Palmer, 2002) และจะทำให้กระบวนการปรับปรุง พัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Silos, 1999) และส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิต (Grutter et al., 2002; Simmons, 1999) องค์กรที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่จะมีกระบวนการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพเหล่านั้นเกิดจากความร่วมมือระหว่างพนักงานกับผู้บริหารทุกระดับขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ (Drehmer et al., 2000; Silos, 1999)

การศึกษาของ ภาณุภาส จันทสูง (2553) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี* ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ ประกอบด้วย

- (1) การบริหารจัดการที่ดีและเป็นระบบ มีการจัดระเบียบจัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นทางการในรูปแบบของคณะกรรมการกลุ่ม
- (2) การประสานงานภายในกลุ่ม สมาชิกสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน โดยมีการสื่อสารที่เข้าใจกันอย่างรวดเร็วและไม่ซ้ำซ้อน
- (3) การมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกทุกคน

เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มทุกครั้งด้วยความเต็มใจ (4) การสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการตลาด (5) กลุ่มอาชีพมีผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และ (6) กลุ่มมีการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่องและมีกำไร ทำให้สมาชิกได้รับค่าตอบแทนอย่างพึงพอใจ

การศึกษาของ สุกัญญา อธิปอนันต์ (2550) ศึกษาเรื่อง *กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเอง* ผลการวิจัยพบว่า (1) ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ ภาระเบี่ยง ข้อตกลงร่วม การจัดระบบข้อมูล การทำบัญชี การพัฒนาผู้นำและสมาชิก การพัฒนาการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การสร้างคนรุ่นใหม่ การประชุมพบปะอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์/กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการผลิตจัดทำแผนพัฒนาการผลิตให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และความต้องการตลาด ค้นหาผู้รวบรวมภูมิปัญญาองค์ความรู้การพัฒนากระบวนการผลิตและการแปรรูป เพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ลดต้นทุนการผลิตเพิ่มประสิทธิภาพและการรักษาสีสิ่งแวดล้อม พัฒนาบรรจุภัณฑ์ (3) ด้านการพัฒนาการตลาด ได้แก่ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด จัดทำแผนพัฒนาการตลาด สำรวจตลาด ทดสอบผลิตภัณฑ์ ขยายช่องทางการตลาด ส่งเสริมการขาย สร้างความมั่นใจและประชาสัมพันธ์ และ (4) เครือข่าย ได้แก่ การจัดทำฐานข้อมูลเครือข่าย จัดทำแผนบูรณาการ กำหนดข้อตกลงร่วม การจัดกระบวนการเรียนรู้ เช่น การจัดเวทีเรียนรู้ ศึกษาดูงาน และพัฒนางานแผนการผลิตและการตลาด

จากการศึกษาของ วาสนา ศรีประไพ, ปัญญา นัตรตระกูลศรี และอาภรณ์ น้าพา (2543) พบว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ คือ การรวมกลุ่มกันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาดูงานและที่สำคัญ คือ ความสามัคคีและจริงใจต่อการทำงาน องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ลักษณะของผู้นำที่มีความเข้มแข็ง มีความสามารถในการจัดการร่วมกับพนักงานในกลุ่มที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากิจกรรมของกลุ่มให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

จากการศึกษาของ McMahon (2001) ได้ศึกษาการลงทุนในธุรกิจขนาดเล็ก พบว่า ความสามารถด้านการเงินขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ ประสบการณ์หรืออายุของ

ธุรกิจที่จะขยายการลงทุนในอนาคต ความต้องการเป็นผู้นำและขึ้นอยู่กับส่วนรองตลาด นอกจากนี้ เงินทุนส่วนใหญ่ควรมาจากสมาชิก ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับกิจกรรมทางการตลาด และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องจัดสรรเงินทุนในแต่ละส่วนอย่างเหมาะสมที่สุด สอดคล้องกับงานศึกษาของ Kadapakkam, Kumar, and Riddick (1998) พบว่า ขนาดของธุรกิจจะใหญ่หรือจะเล็ก ไม่สามารถอธิบายได้ว่าธุรกิจนั้นจะใช้เงินทุนมากกว่ากัน แต่ต้องวัดที่สัดส่วนของต้นทุนทางการตลาดด้วย

จากการศึกษา Krajewski and Ritzman (2005) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถขององค์กร เพิ่มความได้เปรียบขององค์กรทางการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น นั่นคือ การมีเทคนิคการผลิตที่ทันสมัย จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร พัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้น และทำให้การบริหารงานขององค์กรจะมีความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพและผลผลิต สอดคล้องกับงานของ Zineldin (2000) พบว่า เทคนิคการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านตลาดขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างความรักภักดีของลูกค้าโดยใช้เทคนิคการผลิตที่แตกต่างกันขององค์กร จะทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของ Lubinski (2003) พบว่า ในปัจจุบันธุรกิจในสหรัฐอเมริกาได้ใช้กลยุทธ์หลายอย่างในการดำเนินงานเพื่อสร้างความเติบโตเช่นเดียวกับการใช้กลยุทธ์ธุรกิจ (Mansfield, 2003; Tirole, 1988) เช่น การปรับราคา การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนานวัตกรรม และการปรับปรุงด้านการตลาด โดยเฉพาะการมุ่งเน้นในด้านประสิทธิผลของการดำเนินงานและการสร้างความเติบโต (Hoxby, 1994; Walberg & Bast, 2001)

จากการศึกษาของ Buckinx and Van den Poel (2005) พบว่า การทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมุ่งเน้นในการให้บริการหลังการขายเป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่าผู้บริโภคมีความคาดหวังสูงในการได้รับการบริการหลังการขายที่ดี ดังนั้น กระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นตัวแทนสนับสนุนในการให้บริการหลังการขายที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ยังพบอีกว่า ถ้าการให้บริการที่ไม่ดีแล้วนอกจากจะทำให้ยอดขายตกต่ำแล้ว ยังส่งผลให้สัมพันธภาพระหว่างผู้บริโภคและธุรกิจต้องประสบกับปัญหา

จากการศึกษาของ Shadur, Kienzle, and Rodwell (1999) พบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน และทำให้ประโยชน์ขององค์กรเพิ่มขึ้นในที่สุด (Williams et al., 2002) สอดคล้องกับการศึกษาของ ดำรงค์ องค์กร (2540) ศึกษาเรื่อง การรวมกลุ่มของสตรีกับการพัฒนาชนบท ผลการศึกษา พบว่า เงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จ นอกจากการสนับสนุนของหน่วยงาน และความต้องการของชุมชน แล้วนั้นก็คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งทุกคนจะมีส่วนร่วมกันในการดำเนินการของกลุ่มทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานและการติดตามประเมินผล โดยการแบ่งและหมุนเวียนกันทำงานตามความถนัดและความสามารถ จากการมุ่งเน้นถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับคุณลักษณะส่วนตัวของสตรีที่มารวมกลุ่มโดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้นำกลุ่ม

รัฐพล ภัทรคุณพิทักษ์ (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์จากใยปอในฐานะเป็นวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา บ้านคอกแป้น ตำบลบ้านค้อ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่ม ได้แก่ ด้านคณะกรรมการกลุ่ม ด้านสมาชิกกลุ่ม ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านกระบวนการเรียนรู้ ด้านการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านเงินทุน

จากการศึกษาของ อัญชลี พูนชัย (2547) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในระดับภาค: กรณีศึกษาสินค้าประเภทผ้า และเครื่องแต่งกายในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านพื้นฐานชุมชน มีสิ่งที่ส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจภาคตะวันออก-เฉียงเหนือ และจังหวัดนครราชสีมา และการสืบทอดวัฒนธรรมการทอผ้ากับวิถีชีวิตของชุมชน (2) ปัจจัยด้านภูมิหลังและประสบการณ์เดิมของผู้นำกลุ่ม และ (3) ปัจจัยด้านการดำเนินงานของผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีส่วนประกอบ คือ ปัจจัย

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยทางด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจัยทางด้านการเข้มแข็งของชุมชน ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยทางด้านการตลาด ปัจจัยทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยทางด้านการเงิน เป็นต้น

จากการศึกษาของ ทิพย์วิมล อุ๋นป๋อง (2550) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอบางกลุ่มภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดเชียงใหม่ เปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสันก้างปลาเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในระดับดีในทุกปัจจัยที่ทำการวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มโดยปัจจัยด้านการจัดองค์กรมีศักยภาพมากที่สุด เนื่องจากมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการบริหารงาน สมาชิกให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในด้านการเงินและความรู้ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการตลาด ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ส่วนปัจจัยด้านการเงินและด้านการผลิตนั้น มีศักยภาพที่ดีในสัดส่วนเดียวกัน ส่วนกลุ่มทอผ้าแม่บ้านกองหิน มีศักยภาพทุกด้านอยู่ในระดับต่ำโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านการตลาด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการเงิน ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงของกลุ่ม

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร ในการดำเนินงานของกลุ่มทอผ้าพื้นบ้านที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ และส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าว มาใช้ในการกำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ธุรกิจหรือองค์กรเป็นกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้าง และการประสานงานเป็นหลักการที่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ (Griffin, Babin, & Modianos, 1999) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุดิบ (material) เครื่องจักร (machine) วิธีการ (method) และการบริหาร (management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 6 M's ความหมายของการบริหารจัดการนั้นสามารถจำกัออกมาตามความเข้าใจได้

โดยคำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการ หรือการบริหาร หรือการบริหารจัดการ ก็ได้ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” โดยที่การบริหาร” (administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง เน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญ และการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐ หรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999) การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งการ (leading/directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน “การจัดการ” (management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (business management) การบริหารจัดการ (management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (a set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective) หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin, 1997) อีกแนวทางหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น (Certo, 2000) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนคำว่า “การบริหาร” (administration) และ “การจัดการ” (management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่า การบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน

ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (management) มีดังนี้ (1) การบริหารจัดการ สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ (2) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร (3) การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต (productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (efficiency) วิธีการใช้ทรัพยากรในการผลิตโดยประหยัดที่สุด และประสิทธิผล (effectiveness) บรรลุเป้าหมาย คือ ประโยชน์สูงสุด และ (4) การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ กระบวนการบริหารจัดการ (management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน ทั้งนี้ หน้าที่ของการบริหาร ประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ หรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งกระทำได้ โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการการวางแผน ต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหาร การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุมขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผน จะต้องประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอก และทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ การวางแผน จะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาด และสามารถกำหนดเป้าหมายได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะมีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจ คือ การวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์การ (organizing) คือ การใช้ความพยายาม โดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์การ หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำของธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์การ การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (work specialization) โดยการแบ่งงาน ประกอบด้วย งานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (delegating authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (job description) และคุณสมบัติของงาน (job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (organization structure) ขนาดของการควบคุม (span of control) และสายการบังคับบัญชา (chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรในการผลิตและวิธีการ ซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากร และกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (functional) ตามฝ่าย (divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (leading/directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการ

ให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะการนำหรือการสั่งการ ต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป เช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผล และประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์การดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์การหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จย่อมหลีกเลี่ยงจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลย เพิกเฉย หรือในทางกลับกัน คือ มีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์การเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ กระบวนการทางการบริหาร การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้ การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวม และแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย (Schermerhorn, 1999) อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุม ได้แก่ มาตรฐาน (standard) การวัดผล (measurement) การเปรียบเทียบ (comparison) และการปฏิบัติ (take action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมการบริหาร (Robbins, 1997)

จากการศึกษาของ Montes, Moreno, and Morales (2005) ได้ศึกษาอิทธิพลของการเรียนรู้ขององค์การและการรวมตัวกันทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มสมรรถภาพขององค์การ พบว่า การปรับปรุงสิ่งใหม่ (เทคนิคและการบริหาร) ทำให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของพวกเขา และได้ทำการตรวจสอบถึงบทบาทที่แน่นอนของบริษัท (ผู้นำสนับสนุนและการรวมตัวกันทำงานเป็นทีม) ที่มีความสำคัญ

และส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ และปรับปรุงใหม่ ดังที่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์เหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กรจากการใช้ข้อมูลจากประสบการณ์การทดลองของผู้บริหารระดับสูงการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงเทคนิคและการบริหารปรับปรุงสิ่งใหม่ (1) ผู้นำสนับสนุนได้ช่วยเหลือ การรวมตัวทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ขององค์กรรวมถึงเทคนิคและการบริหารปรับปรุงสิ่งใหม่ (2) การรวมตัวทำงานเป็นทีมได้ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและการช่วยเหลือด้านเทคนิคและการบริหารปรับปรุงใหม่ และ (3) การดำเนินงานขององค์กรได้ปรับปรุงจากการรวมตัวทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงเทคนิคและกระบวนการบริการปรับปรุงสิ่งใหม่ สอดคล้องกับการศึกษาของ สมบัติรัตนคำชูวงศ์ (2548) สรุปได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ผลการประเมินบริบทอยู่ในระดับสูง เพราะความต้องการอยากให้มีการรวมกลุ่มของสมาชิกสูงมาก และความรู้จักคุ้นเคยกันของสมาชิกอยู่ในระดับสูง ด้านผลการประเมินปัจจัยนำเข้าอยู่ในแค่ในระดับปานกลาง เพราะมีการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน แต่ก็มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างบางกลุ่มมีผลการประเมินกระบวนการอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ทรัพยากรด้านสมาชิกกลุ่มและด้านเครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับผลการประเมินกระบวนการอยู่ในระดับสูงมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การบริหารจัดการภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาค และความเป็นผู้นำของประธานกลุ่ม ด้านผลการประเมินผลผลิตอยู่ในระดับสูงมากปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ผลผลิตขั้นต้นของกลุ่มมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการยอมรับและเป็นที่ต้องการของตลาด

จากการศึกษาของ วรกิจ อุปจันทร์ (2554) การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพ พบว่า (1) ด้านศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพ คณะกรรมการมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ประชุมประจำเดือนอย่างสม่ำเสมอ มีการประสานงานขอความช่วยเหลือจาก อบต. ในการสนับสนุนงบประมาณ (2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกลุ่มอาชีพ มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่สำคัญ ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพ เนื่องจากมีความรู้สึกผูกพันและร่วมกันก่อตั้งเพื่อหารายได้เสริมให้กับครอบครัว และคาดหวังจะมาเป็นอาชีพเสริม ปัญหาที่พบ คือ สมาชิกกลุ่มไม่ได้เข้าร่วมด้วยความเต็มใจ แต่เข้าร่วมเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการได้รับผลประโยชน์ร่วมเท่านั้น ไม่มีความทุ่มเท

และไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินของกลุ่ม (3) ด้านความพึงพอใจในการเป็นกลุ่มอาชีพ มีความพึงพอใจที่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มอาชีพ เพราะจะได้มีรายได้เสริมหลังจากการทำเกษตรกรรม ทำให้ใช้เวลาว่างคุ้มค่ามากขึ้น และ (4) ด้านแรงจูงใจในการเป็นสมาชิกกลุ่มอาชีพ มีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกลุ่มอาชีพ เนื่องจากต้องการกลุ่มอาชีพที่มีความมั่นคง เพื่อสร้างโอกาสและรายได้ให้กับชุมชน การรวมกลุ่มเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งตัวเองได้ การทำงานขององค์การในการควบคุมคุณภาพโดยรวม (TQM) โดยเริ่มจากการให้มีคุณภาพ เมื่อผลงานดีลูกค้าชอบก็จะได้เปรียบคู่แข่ง จะเห็นได้ว่า เป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของสินค้า ซึ่งจะเป็นเหตุผลสำคัญที่สุดที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ หลักสำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) นั้น ต้องการให้การผลิตสินค้าและบริการเป็นที่พึงพอใจและสร้างความสุขใจแก่ลูกค้า นั่นคือ ธุรกิจจะต้องมีกิจกรรมการปฏิบัติการเป็นขั้นตอนที่แสดงการทำงานขององค์การในการควบคุมคุณภาพ และขยายให้พนักงานเน้นความสำคัญของการทำงานให้มีคุณภาพ เมื่อผลงานดีลูกค้าซึ่งจะเป็นเหตุผลสำคัญที่สุดที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ คุณภาพมีผลกระทบต่อธุรกิจ ผู้ขาย ลูกค้า และการออกแบบการผลิต การทำงานขององค์การในการควบคุมคุณภาพโดยรวม (TQM) โดยเริ่มจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพ สร้างความเข้าใจในหลักการของคุณภาพ และพยายามให้พนักงานเน้นความสำคัญของการทำงานให้มีคุณภาพ เมื่อผลงานดี ลูกค้าชอบก็จะได้เปรียบคู่แข่ง จะเห็นได้ว่า เป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของสินค้า ซึ่งจะเป็นเหตุผลสำคัญที่สุดที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ หลักสำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) นั้น ต้องการให้การผลิตสินค้าและบริการเป็นที่พึงพอใจและสร้างความสุขใจแก่ลูกค้า

Have, Have, Stevens, Elst, and Pol-Coyne (2003) ได้รวบรวมตัวแบบหรือโมเดลของการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน ในหนังสือ *Key Management Models* และให้คำอธิบายในแต่ละตัวแบบว่า เป็นวิธีการและเครื่องมือในการจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อการปรับปรุงธุรกิจที่ได้รวบรวมนำเสนอให้เห็นถึงภาพกว้าง เวลาที่ถูกต้องที่จะใช้และการวิเคราะห์ เพื่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ โดยจำแนกแต่ละตัวแบบออกตามหมวดของการจัดการ 4 หมวด คือ กลยุทธ์ (strategy) การจัดองค์การ (organization) กระบวนการพื้นฐาน

(primary process) กระบวนการตามหน้าที่ (functional processes) โดยในแต่ละหมวดมีตัวแบบที่สามารถนำไปใช้เพื่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจในแนวทาง ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดเด่นขององค์กร อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้ (1) The BCG matrix เป็นการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจโดยระบุถึงตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ที่สัมพันธ์กับ 2 มิติ คือ ส่วนครองตลาดและอัตราการเติบโตของตลาด โดยแบ่งเป็น 4 ช่อง ได้แก่ Stars, Cash Cows, Question Marks (wild cats) และ Dogs (2) Competing Analysis: Porter's Five Forces เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม ที่ประกอบด้วย การเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน การคุกคามของสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและความเข้มข้นของการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งว่า มีความสนใจเพียงใดในการที่องค์กรจะทำกำไรได้ ไม่ว่าจะเป็นตลาดของสินค้าและบริการ (3) Core Competencies เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรทั้งในมุมมองภายในและมองข้างในและมองข้างนอก โดยเป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ ได้แก่ อะไร คือ คุณค่าที่เราจะส่งมอบให้แก่ลูกค้า อาจจะนับภายใน 10 ปีจากนี้ อะไรจะเป็นศักยภาพหลักอันใหม่ (new competencies) ที่เราจะสามารถสร้างขึ้นได้เพื่อส่งมอบคุณค่านั้น และอะไรจะต้องเกี่ยวข้องกับ การตอบสนองลูกค้าของเราบ้าง และ (4) Generic Competitive Strategies คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ (offensive and defensive action) เพื่อการอยู่อย่างสำเร็จท่ามกลางการแข่งขัน อันประกอบด้วย 3 กลยุทธ์พื้นฐาน ได้แก่ Lower Costs, Differentiation และ Focus

2. การจัดองค์กร อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้ (1) The Balanced Scorecard คือ การวัดกระบวนการองค์กรเพื่อการติดตามการใช้กลยุทธ์และปรับปรุงกลยุทธ์เป็นการทำให้การวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้กลายมาเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ โดยมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (2) Business Process Redesigns (BPR) คือ การปรับปรุงองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว และสำคัญที่สุด คือ การมุ่งสร้างคุณค่าต่อลูกค้า โดยมีหลักการ คือ ระบุกลยุทธ์ก่อนการปรับปรุง ให้ใช้ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นให้ใช้สารสนเทศที่เหมาะสม

และจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกระบวนการ และ (3) The Deming Cycle คือ กระบวนการที่ใช้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย Plan, Do, Check, Act (PDCA) ซึ่ง Plan คือ การปรับปรุงกิจกรรมก่อนการลงมือจริง Do คือ การลงมือทำ ที่สอดคล้องกับการวางแผน Check หรือ Study คือ ผลของการปรับปรุงแก้ไข และ Act คือ สิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปหาการวางแผนในตอนเริ่มต้น

3. กระบวนการพื้นฐาน (primary process) อาจใช้ตัวแบบ ดังนี้ (1) Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบระหว่างกระบวนการขององค์การกับสิ่งที่เป็ นมาตรฐาน เพื่อสร้างมาตรฐานใหม่หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการ อาจใช้การเปรียบเทียบ อย่างเป็นระบบระหว่างหน่วยธุรกิจขององค์การเอง เรียกว่า เป็นการเปรียบเทียบภายใน หรือการเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบระหว่างตัวเรากับคู่แข่งกัน หรืออาจเป็นการเปรียบเทียบ อย่างเป็นระบบภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรืออาจเป็นต่างอุตสาหกรรมกันก็ได้ (2) Just-In-Time (JIT) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วในขณะที่สินค้าคงคลัง ต่ำสุดประกอบด้วย การลดสินค้าคงคลัง การผลิตคราวละไม่มาก การควบคุมคุณภาพ การลดความซ้ำซ้อน การทำให้โครงสร้างองค์การแบนราบลง และการกำจัดโอกาส การเกิดของเสีย และ (3) Kaizen เป็นการใช้องค์ประกอบ 5 ประการ เพื่อการปรับปรุง องค์การ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม วินัยในตัวบุคคล คุณธรรม วงจรคุณภาพ และคำชี้แนะ เพื่อการปรับปรุง

4. กระบวนการตามหน้าที่ (functional processes) อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้

(1) Activity-Based Costing เป็นการคำนวณให้รู้ต้นทุนจริงของสินค้าเพื่อช่วยให้้องค์การ สามารถทางการตัดสินใจได้ดีขึ้น เช่น ช่วยชี้จุดคุ้มทุน ช่วยแยกส่วนที่ทำกำไรและส่วนที่ ขาดทุน ช่วยชี้ให้เห็นโอกาสของการปรับปรุง และช่วยเปรียบเทียบทางเลือกในการลงทุน (2) The Capability Maturity Model เป็นตัวแบบที่ช่วยทั้งเรื่องการวิเคราะห์และประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงองค์การด้วยกระบวนการ 5 ขั้น ประกอบด้วย Initial, Repeatable, Defined, Managed และ Optimizing และ (3) EVA-Economic Value Added คือ ตัวแบบ ที่ใช้วัดทางการเงินเพื่อแสดงถึงผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์การ โดยอาศัยการใช้ องค์กรประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การวัด (measurement) การจัดการ (management) การสร้างแรงจูงใจ (motivation) และการรักษาซึ่งความรับผิดชอบร่วมกัน (mindset)

จากการศึกษาของ Porter (1998b) ได้อธิบายถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (logistics and supply chain management) ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดการที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาและมีการประหยัดที่สุด การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานจึงเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าจากเดิมที่เป็นงานเพียงส่วนเดียวให้เป็นลักษณะของการบูรณาการการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า (integration process) จากบุคคลภายในองค์กรทั้งหมดในโซ่อุปทานอันเป็นการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าขององค์กร โดยผ่านทาง การเคลื่อนย้ายทรัพยากร วัตถุดิบ ตำแหน่งที่ตั้งของคลังสินค้าที่เหมาะสมที่สุดกับเวลา สถานที่ และผลประโยชน์ขององค์กรโดยมีค่าใช้จ่ายต่ำสุด

ความสามารถขององค์กรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ งานวิจัยจำนวนหนึ่งได้พบว่า วิธีการหรือเทคนิคการบริหารจัดการ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์การแข่งขัน ซึ่งในยุคการแข่งขันเวลาเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อธุรกิจ สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ธุรกิจจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้จะต้องอาศัยเวลาตอบสนองที่รวดเร็ว ธุรกิจที่ใช้เวลาใช้กลยุทธ์การแข่งขันมอบสินค้าหรือบริการได้เร็วกว่าคู่แข่ง ถือว่าประสบความสำเร็จ ดังนั้น กลยุทธ์ความเร็วในการตอบสนองให้ทันตามเวลาที่กำหนด (สุมน มาลาสิทธิ์, 2548; Suri, 2001) เป็นกลยุทธ์ที่ลดเวลารอคอยในทุกด้านของการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถเห็นได้ใน 2 ลักษณะ คือ ภายนอกตัวลูกค้า ความเร็ว หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว โดยการออกแบบและผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเองเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น และภายในแง่ของธุรกิจ การดำเนินความเร็วมุ่งเน้นในการลดเวลารอคอยสำหรับงานทั้งหมดในองค์กรทำให้ดีขึ้น คุณภาพ ราคาที่ต่ำกว่า และการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Suri, 2001) ในความเป็นจริงเวลาเท่ากับเงิน ผลผลิต คุณภาพ และนวัตกรรม (Stalk & Hout, 1994) กลยุทธ์ความเร็ว เป็นกลยุทธ์เพื่อลดเวลาไม่ว่าจะเป็นการส่งมอบทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ ลดเวลาการรอคอย รวมทั้งความเร็วในการได้ตอบตาม

เวลาที่กำหนด (Suri, 2001) การตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นความยืดหยุ่นในการบริหาร หรือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกได้ องค์การ ที่เปลี่ยนแปลงช้ากว่าองค์การอื่นแสดงถึงการขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ส่วนองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองได้เร็ว ทำให้ มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือการตัดสินใจในการบริหารจัดการในด้าน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่ยังจำหน่ายอยู่และการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในเวลาอย่างรวดเร็ว และทันการณ์ (ประสงค์ ปรานิตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2547; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวี, 2546ก; Dess & Miller, 1993; Miller, 1998; Pitts & Lei, 2000; Porter, 1985) การส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (เสนาะ ดิยาวี, 2546ก) โดยจะมีการวัดระยะเวลาของการส่งมอบ เริ่มตั้งแต่การได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนถึง เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า ระยะเวลาดังกล่าวจะแตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้า ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการวางแผนและควบคุมการผลิตเป็นอย่างดี (ศลิษา ภมรสถิต, 2547) ซึ่งในปัจจุบันการส่งมอบอย่างรวดเร็ว ได้กลายเป็นอาวุธสำคัญของการแข่งขันด้านเวลา (time-based competition) ซึ่งจะต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีและการขนส่ง ที่มีประสิทธิภาพ ระบบจัดส่งสินค้าทันเวลาพอดี (Just-In-Time--JIT) เป็นกระบวนการ ควบคุมสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาพอดี โดยสินค้าและวัตถุดิบต้องมาถึงโรงงานทันตาม ความต้องการผลิตในสายการผลิตพอดี จึงเป็นการวางแผนด้านวัตถุดิบอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งให้น้อยที่สุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, งามอาจ ปทะวานิช และปริญ ลักขิตานนท์, 2541) หรือเป็นระบบซึ่งลดต้นทุนสินค้าคงเหลือ ด้วยการมีส่วนประกอบและชิ้นส่วนการผลิตส่งมาให้ทันตามความต้องการในการผลิต (Daniels & Radebaugh, 1998) ระบบการจัดส่งสินค้าทันเวลาพอดีเป็นการออกแบบ เพื่อการผลิตหรือการขนส่งสินค้าให้ทันเวลาพอดี เพื่อลดจำนวนสินค้าคงเหลือที่ธุรกิจ มีอยู่ในมือด้วยการควบคุมด้านคุณภาพ และกำหนดการซื้อวัตถุดิบให้ทันเวลาพอดี สำหรับการใช้

การดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ประกอบการต้องมีกลยุทธ์ ในการจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ จรินทร์ อาสาทรงธรรม

(2548) ได้เสนอว่า ผู้ประกอบการต้อง (1) มีการวิจัยและพัฒนา ซึ่งผู้ประกอบการอาจทำการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ (2) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีโอกาสความเป็นไปได้ เพื่อนำเสนอสิ่งใหม่ทดแทนหรือเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้า (3) มีเทคนิคการผลิตที่ทันสมัย อาจมีการติดต่อประสานงานกับนักวิชาการที่มีความรู้ความชำนาญประจำสถาบันต่าง ๆ เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิต สถาบันวิจัยพัฒนาสภาพอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตให้ทันสมัยเป็นการลดต้นทุน (4) หาผู้ถ่ายทอดและร่วมมือทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะเพิ่มผลผลิต และ (5) มีกระบวนการของการพณิชยกรรมที่ดี การทำให้สินค้าหรือบริการไปสู่ตลาดอย่างถูกต้องเหมาะสม

การส่งมอบสินค้าอย่างรวดเร็ว (fast delivery time) เป็นการวัดระยะเวลาของการส่งมอบเริ่มตั้งแต่การได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจนถึงเวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า ระยะเวลาดังกล่าวจะแตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้า ซึ่งธุรกิจจะต้องมีการวางแผนและควบคุมการผลิตเป็นอย่างดี (ศลิษา ภมรสถิต, 2547) ปัจจุบันการส่งมอบอย่างรวดเร็วได้กลายเป็นอาวุธสำคัญของการแข่งขันด้านเวลา (time-based competition) ซึ่งต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีและการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (ศลิษา ภมรสถิต, 2547) ทั้งนี้หากบริษัทไม่สามารถรักษากำหนดเวลาส่งมอบได้ ก็ย่อมไม่สามารถคาดหวังที่จะเพิ่มยอดขายได้ ซึ่ง สิทธิพร ถิ่นท์เฉลิมพร, เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์ และสุจินต์ ธงถาวรสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาปรับปรุงสมรรถภาพการส่งมอบงานในโซ่อุปทานภายในอุตสาหกรรมการผลิตปัญหาการส่งมอบงานล่าช้าของอุตสาหกรรมเป็นปัญหาที่มักเกิดขึ้น และส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจโซ่อุปทาน ดังนั้น การเพิ่มสมรรถภาพของการส่งมอบงานจึงเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญต่อทุกองค์กรที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน แสดงวิธีการศึกษาโซ่อุปทานภายในของอุตสาหกรรมการผลิต รวมถึงโครงสร้างของเวลานำตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ จนถึงการส่งมอบให้ลูกค้าและทำการวิเคราะห์ สาเหตุการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าล่าช้า เพื่อการปรับปรุงการศึกษาได้ประยุกต์ใช้หลักการของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model--SCOR Model) เป็นการจำลองลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรมการผลิต การวิเคราะห์ปัญหาทำโดยการวิเคราะห์เวลานำของกิจกรรมในโซ่อุปทาน และนำผลที่ได้มากำหนดการปรับปรุงส่วนของกระบวนการที่ทำให้เกิดความล่าช้าและทำการวิเคราะห์กระบวนการ

ธุรกิจ ด้วยการประยุกต์ใช้ Integration Definition for Function Modeling (IDFM) และแผนภาพการไหลการเชื่อมโยงของกระบวนการ (functional flow chart) รวมถึงการประยุกต์การบริหารจัดการโครงการด้วย PERT/CPM ในการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานแล้ว ทำการวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกิจกรรมเวลาและคุณค่าด้วย Process Activity Mapping ซึ่งสามารถกำจัดกิจกรรมที่เพิ่มต้นทุน และไม่เกิดคุณค่า (non-value added activities) พบว่า การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานและกำจัดกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่า สามารถปรับปรุงลดเวลาการวางแผนการส่งออก ส่งผลให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเป็นการเพิ่มสมรรถภาพการส่งมอบสินค้าตรงเวลาได้ดีขึ้น

ความรวดเร็วในการตอบสนอง (quick response) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มาก (Rapp & Martin, 2000) การโต้ตอบที่รวดเร็วในการตอบสนอง เป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากการทำธุรกิจ (Wang & Head, 2001) เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ในการประกอบธุรกิจ ความเอาใจใส่ในตัวลูกค้า และเป็นผลทำให้ลูกค้าเกิดความศรัทธา จนกลายเป็นลูกค้าที่มีความซื่อสัตย์ต่อธุรกิจ (นาวิก นำเสียง, 2547; Tracy, 2000) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response) ยังหมายถึง ความรวดเร็วและความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่ยังจำหน่ายอยู่การส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในเวลาอย่างรวดเร็ว (ประสงค์ ปรานิตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2547; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวัว, 2546ก; Miller, 1998) การตอบสนองที่รวดเร็วเป็นแนวทางดำเนินงานที่แท้จริงของความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกได้ แต่ถ้าธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงช้าแสดงถึงการขาดความยืดหยุ่นในการบริหาร ส่วนธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นสูงแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองได้เร็วกว่า ธุรกิจที่ทำการแข่งขันในตลาด หากธุรกิจหนึ่งสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงได้เร็วกว่าธุรกิจนั้น สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาด และสลับเปลี่ยนต้นทุนจากสินค้าอย่างหนึ่งไปเป็นอีกอย่างหนึ่งด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า และขายสินค้าได้เร็วกว่าก็ทำให้ธุรกิจนั้นมีกำไรสูงกว่า (เสนาะ ดิยาวัว, 2546ก; สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี-

(ไทย-ญี่ปุ่น), 2546) ในกระบวนการธุรกิจปัจจุบันเห็นความสำคัญของห่วงโซ่อุปทานในฐานะเป็นกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน (competitive strategy) โดยห่วงโซ่อุปทานที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยพลวัตของ Logistics ที่มีประสิทธิภาพในการเป็นห่วงโซ่ประสานแต่ละกระบวนการของ Supply Chain ให้ขับเคลื่อนซึ่งความต้องการของลูกค้าในอนาคตนั่น นอกเหนือจากการส่งเสริมด้านการบริการและประสิทธิภาพการผลิต เพื่อหวังผลการประกอบการที่ดีเป็นการตอบแทนแล้ว ยังหวังให้เพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งจึงต้องมีการให้ความสนใจในการเพิ่มสมรรถนะของ Logistics และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับตัวรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (management change) โดยการบริหาร Supply Chain อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่สุด ก็คือ การจัดวางเทคโนโลยีของการสื่อสาร โดยมีการวางเครือข่ายในแต่ละช่วงต่อของห่วงโซ่อุปทานในการ Cargoes Moving เพื่อให้การขนส่งวัตถุดิบและการกระจายสินค้าสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทีทันใด ทำให้ Flow ของสินค้าเป็น Just-In-Time (JIT) โดยมีต้นทุนที่ต่ำสุดและเป็นที่พอใจของลูกค้ามากที่สุด

การผลิตอย่างสม่ำเสมอ (manufacturing consistency) คือ การดำเนินการที่มีความสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะดำเนินกิจกรรมได้ตลอดเวลา เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจของการผลิตอย่างสม่ำเสมอ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาว, 2546ก; Miller, 1998) การผลิตที่ไม่เพียงพอมีผลทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ลูกค้าหมดความเชื่อถือ ย่อมทำให้การคาดหวังที่จะเพิ่มยอดขายเป็นไปได้อย่างลำบาก (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546)

Miller (1998) กล่าวว่า การผลิตอย่างสม่ำเสมอ เป็นกระบวนการแปรสภาพปัจจัยการผลิต เพื่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอไม่ขาดและจัดส่งได้ตลอดเวลา และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิต ตลอดทั้งการจัดลำดับของเทคนิคการควบคุมคุณภาพในการผลิต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นกลยุทธ์การผลิตสินค้าในระดับสม่ำเสมอ (level strategy) ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นการผลิตสินค้าในอัตราคงที่ โดยจำนวนสินค้าที่ผลิตจะเฉลี่ยเท่ากันในแต่ละงวด ไม่ว่าความต้องการสินค้าในงวดนั้นจะเป็นเท่าใดก็ตาม

ในงวดที่ความต้องการสินค้าต่ำกว่าระดับการผลิต สินค้าส่วนที่ผลิตไว้เกินจะถูกเก็บเป็นสินค้าคงคลัง ส่วนในงวดที่ความต้องการสินค้าสูงกว่าระดับการผลิตจะมีการนำสินค้าคงคลังที่เก็บไว้มาขาย กลยุทธ์นี้ทำให้ธุรกิจใช้แรงงานในการผลิตได้สม่ำเสมอตลอดปี และทำให้ธุรกิจมีสินค้าสนองตอบความต้องการของลูกค้า และลูกค้าเกิดความพึงพอใจที่ได้บริโภคสินค้า (ศลิษา ภูมิรสถิตย์, 2547)

David (2003) ได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ การสร้างทีมงาน สอดคล้องกับงานของ Greenberg (2005) กล่าวว่า การสร้างทีมงานที่แท้จริง (virtual teams) เป็นแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์การ ส่วนงานของ Light (2005) ศึกษาความสำเร็จและแนะนำขั้นตอนสำหรับองค์การเปลี่ยนเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จเป็น 3 แนวทาง คือ สร้างสำนึกของการทำงานที่รวดเร็วจัดอุปสรรค ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ สร้างพนักงานมืออาชีพ และสร้างความสมดุลภายในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงการทำงาน และการออกแบบการทำงาน

อัญชลี พูนชัย (2547) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในระดับภาค ประจำปี 2546 กรณีศึกษาสินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยทางด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจัยทางด้านการเข้มแข็งของชุมชน ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยทางการเงิน เป็นต้น

จากการศึกษาของ Cunningham and Ow (1996) พบว่า เทคนิคการจัดการแบบญี่ปุ่นได้มีอิทธิพลต่อโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศตะวันตก ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา ออสเตรเลีย และอีกหลายประเทศ โดยเฉพาะโรงงานประกอบรถยนต์ และผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการจัดการเหล่านี้ ได้แก่ Kaizen (continuous improvement), Kanban (Total Quality Control--TQC) และ (Just-In-Time--JIT) ในการควบคุมสินค้าคงคลัง (inventory control) และระบบการจัดซื้อ (purchasing) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Christensen (1996) พบว่า ท่ามกลางความต้องการขององค์การในปัจจุบันที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการดำเนินงานขององค์การให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพนั้น Just-In-Time (JIT) เป็นเทคนิคการจัดการที่ได้ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานของธุรกิจระหว่างผู้ผลิต และลูกค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้น เนื่องจาก JIT อาศัยหลักการของการลดเวลาที่สูญเสีย ให้มีค่าเป็นศูนย์ จึงทำให้การจัดการสินค้าคงคลังและการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า มีความรวดเร็ว ทันเวลา และแม่นยำ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ดังนั้น JIT จึงเป็นเครื่องมือ ในการสร้างความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันขององค์กร JIT เกี่ยวข้องกับการค้นหา เวลาที่ดีที่สุดในการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง และการส่งมอบสินค้าให้กับ ลูกค้าที่รวดเร็วที่สุด และกำจัดการสูญเสียในกระบวนการของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้องค์การ ลดต้นทุนด้านคลังสินค้า และลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Gowen and Tallon (2002) ว่า การคัดเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงขึ้นอยู่กับ การคาดการณ์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอนาคตและวัฒนธรรมองค์กร เช่น แนวคิด Kaizen ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดจากชาวญี่ปุ่น โดยแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญ กับการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลผลิต และคุณภาพของ กระบวนการทำงาน

จากการศึกษาของ Cabrera et al. (2003) พบว่า การตัดสินใจของพนักงานสามารถ สร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจได้มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น และเกิดการยอมรับในผลการดำเนินงานของพนักงาน ส่วนการศึกษาของ Bhatt and Stump (2001) พบว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือทางการจัดการมาใช้ เช่น การจัดส่งวัตถุดิบที่ทันเวลา (Just In Time--JIT) การบริหารงานเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (total quality management) (Corbett & Campbell-Hunt, 2002) หรือระบบมาตรฐาน ISO 9000 หรือด้วยการเปรียบเทียบ (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับคู่แข่งชั้น หรือธุรกิจอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าและดำเนินกระบวนการปรับปรุง เพื่อให้มีผล ดำเนินงานที่ดีเหมือนหรือดีกว่าธุรกิจที่นำข้อมูลมาเปรียบเทียบ อีกทั้งจากการศึกษาของ Barnes (2002) ได้ทำการศึกษาจากบริษัทขนาดเล็กในประเทศอังกฤษ ทั้งเชิงปริมาณ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งการตัดสินใจของธุรกิจได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างของธุรกิจ และการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจดังกล่าว มีลักษณะเป็นการวางแผนจากเบื้องบน และมีลักษณะการบริหารงานแบบครอบคลุม การวางแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา

ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการวางแผนที่ไม่เหมาะสม ควรมีการใช้การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้หลักวิชาการ โดยเฉพาะการวางแผนธุรกิจแทนการดำเนินงานแบบเดิม

จากการศึกษาของ Shani et al. (2003) พบว่า การจัดการความรู้ในธุรกิจเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ส่วนการศึกษาของ Eigeles (2003) พบว่า การที่ธุรกิจจะสร้างสรรค์กลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ธุรกิจจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะของการแบ่งปันความคิดที่แตกต่างกัน มีการทำความเข้าใจร่วมกัน มีการสร้างความรู้และให้ความรู้กัน นำมาซึ่งการกำหนดนโยบาย ใช้วิธีการระดมสมอง เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ แล้วจึงนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมเพื่อปฏิบัติ และสามารถนำกลยุทธ์ของธุรกิจที่มีความเหมาะสมกับธุรกิจอย่างแท้จริงไปใช้ปฏิบัติ

ศิริพงษ์ รัตนบุรี (2547) ศึกษาเรื่อง *ความสำเร็จของโครงการหนึ่งตำบล-หนึ่งผลิตภัณฑ์: ศึกษากรณีกลุ่มดอกไม้ใบบัว ตำบลห้วยกะปิ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี* พบว่า การดำเนินงานของกลุ่มประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกกลุ่มผู้ซึ่งมีอุดมการณ์เดียวกันเกิดจากใจที่มีความรักในกิจกรรมของกลุ่ม ความผูกพันภายในกลุ่ม ซึ่งมีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อกันช่วยเหลือกัน จึงเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรจากการที่มีสมาชิกร่วมทำผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยปัจจัยที่มีต่อผลสำเร็จในการดำเนินโครงการเนื่องจากการดำเนินงานของกลุ่มมีความพร้อมทางการเงิน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการผลิตที่มีคุณภาพ มีการวางแผนการตลาด ผู้นำกลุ่มให้ความร่วมมือ

ศิริรัตน์ ชันแข็ง (2549) ศึกษาเรื่อง *วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มทอผ้าไหมจังหวัดมหาสารคาม* โดยทำการศึกษาเริ่มจากองค์ความรู้เรื่องกระบวนการทอผ้าไหมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โครงสร้าง สถานภาพ บทบาทของกลุ่มทอผ้าไหม กฎ กติกา อุดมการณ์ และค่านิยมของกลุ่มทอผ้าไหม การบริหารจัดการของกลุ่มทอผ้า ตลอดจนการจัดการความรู้ของกลุ่มทอผ้า พบว่า กลุ่มทอผ้าไหมทุกกลุ่มมีการจัดโครงสร้างองค์การ กำหนดสถานภาพ และบทบาทของสมาชิก กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมีปัจจัยสำคัญ คือ ประธานกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มต้องมีความรู้ในสถานภาพที่ถูกกำหนด และสามารถ

ปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ ส่วนกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการจัดโครงสร้างองค์การ แต่ขาดการจัดการด้านการประสานงานที่ดี สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมน้อย เพราะขาดอุดมการณ์และเป้าหมายที่มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน กลุ่มที่ประสบความสำเร็จ มีกฎ กติกา อุดมการณ์ และค่านิยม มีการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาตนเองจนเกิดเอกลักษณ์ประจำกลุ่ม เป็นอุดมการณ์ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ กลุ่มทอผ้าไหม ทุกกลุ่มมีการวางแผน การดำเนินงาน การเตรียมวัตถุดิบ การผลิต การตลาด การจัดทำระบบบัญชี การจำหน่าย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และผลิตภัณฑ์ OTOP ด้านการจัดการความรู้ กลุ่มทอผ้ามีการแสวงหาความรู้การจัดเก็บความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้และถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิก อย่างมีระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ

มาลินี ฤาษุดกุล (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของผู้บริโภคนครราชสีมา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริโภคที่ซื้อ/เคยซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครราชสีมา ณ ร้านจำหน่ายสินค้าของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของโครงการฯ จากร้านจำหน่ายสินค้าเพราะคุณภาพน่าเชื่อถือเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกซื้อจะพิจารณาจากคุณภาพ โอกาสที่ผู้บริโภคเลือกซื้อเนื่องจากตามความต้องการ และบุคคลที่มีอิทธิพล คือ ตัวเองเป็นคนตัดสินใจ ความถี่ในการซื้อเฉลี่ย 3 ครั้ง ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ปริมาณการซื้อเฉลี่ย 2 ชิ้นต่อครั้ง

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังนี้ (ดูตาราง 4)

ตาราง 4

องค์ประกอบของความสามารถในการบริหารจัดการ

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ความสามารถของผู้นำ	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	เทคนิคการบริหารจัดการ	ความสามารถของสมาชิก	ความสามารถทางการเงิน	การใช้เทคโนโลยี	การใช้ทรัพยากรการผลิต
1. Porter (1985)			✓				
2. Dess and Miller (1993)			✓				
3. Stalk and Hout (1994)			✓				
4. Christensen (1996)			✓			✓	
5. Cunningham and Ow (1996)			✓				
6. Miller (1998)			✓				
7. Rapp and Martin (2000)			✓				
8. Bhatt and Stump (2001)	✓		✓			✓	
9. Suri (2001)			✓				
10. Wang and Head (2001)	✓		✓				
11. Barnes (2002)			✓				
12. Gowen and Tallon (2002)						✓	✓
13. Cabrera, Ortega, and Cabrera (2003)					✓		
14. David (2003)			✓				
15. Eigeles (2003)				✓			
16. Shani, Sena, and Olin (2003)				✓			
17. Greenberg (2005)			✓				

ตาราง 4 (ต่อ)

ผู้ศึกษา	องค์ประกอบ						
	ความสามารถของผู้นำ	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	เทคนิคการบริหารจัดการ	ความสามารถของสมาชิก	ความสามารถทางการเงิน	การใช้เทคโนโลยี	การใช้ทรัพยากรการผลิต
18. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)		✓	✓				
19. เสนาะ ดิยาวี (2546ข)		✓	✓	✓	✓		
20. ประสงค์ ปราณีตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2547)			✓				
21. ศิรพงษ์ รัตนบุรี (2547)		✓					
22. ศลิษา ภมรสติต (2547)			✓				
23. อัญชลี พูนชัย (2547)	✓		✓		✓		
24. ศิริรัตน์ ชันแข็ง (2549)	✓	✓	✓	✓			
รวม	6	6	18	3	1	3	1

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการตามทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) พบว่า มีจำนวน 7 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง 3 อันดับแรก เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยด้านความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านได้ 3 ตัวแปร คือ (1) ความสามารถของผู้นำ (ศิริรัตน์ ชันแข็ง, 2549; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวี, 2546ข; อัญชลี พูนชัย, 2547; Bhatt & Stump, 2001; Wang & Head, 2001) (2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (ศิรพงษ์ รัตนบุรี, 2547; ศิริรัตน์ ชันแข็ง, 2549; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวี, 2546ข; David, 2003; Greenberg, 2005) และ (3) เทคนิคการบริหารจัดการ (ประสงค์

ปราณีตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2547; ศลิษา ภมรสถิต, 2547; ศิริรัตน์ ชันแข็ง, 2549; เสนาะ ตีเยาว์, 2546ข; อัญชลี พูนชัย, 2547; Barnes, 2002; Bhatt & Stump, 2001; Christensen, 1996; Cunningham & Ow, 1996; Dess & Miller, 1993; Eigeles, 2003; Miller, 1998; Porter, 1985; Rapp & Martin, 2000; Shani et al., 2003; Stalk & Hout, 1994; Suri, 2001; Wang & Head, 2001)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้มีการรวบรวมนำข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการศึกษา แล้วนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า มีตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ประกอบด้วย กลยุทธ์จำกัดขอบเขต ซึ่งเน้นต้นทุนต่ำ (lower costs) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้ง 3 ปัจจัยนั้น แล้ว พบว่า

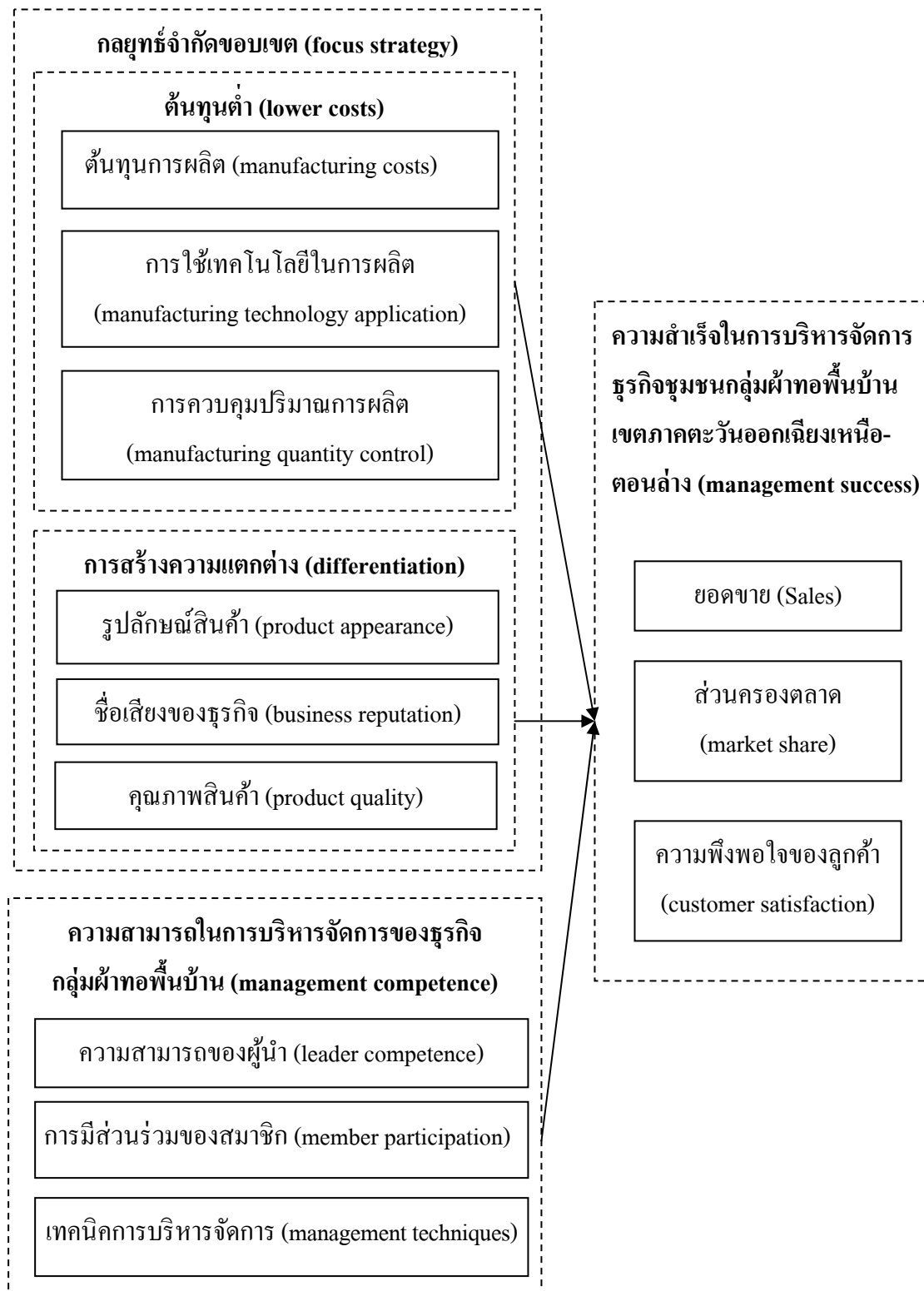
1. ต้นทุนต่ำ (lower costs) คือ การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านที่ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ด้วยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพให้มากที่สุด มีตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ได้แก่ ต้นทุนการผลิต (manufacturing costs) การใช้เทคโนโลยีในการผลิต (manufacturing technology application) และการควบคุมปริมาณการผลิต (manufacturing quantity control)

2. การสร้างความแตกต่าง (differentiation) คือ การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในการผลิตสินค้าและบริการ นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด มีตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ได้แก่ รูปลักษณ์สินค้า (product appearance) ชื่อเสียงของธุรกิจ (business reputation) และคุณภาพสินค้า (product quality)

3. ความสามารถในการบริหารจัดการ คือ ศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ มีตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถของผู้นำ (leader competence) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (member participation) และเทคนิคการบริหารจัดการ (management techniques)

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านแล้ว พบว่า ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน คือ ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน มีตัวแปรตาม 3 ตัวแปร ได้แก่ ยอดขาย (sales) ส่วนครองตลาด (market share) และความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)

เมื่อได้ตัวแปรอิสระครบทุกตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน จึงนำมาสร้างโมเดลเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นโมเดลสมมติฐานกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหาร จัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 กรอบแนวความคิดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

สมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งกลุ่มองค์ประกอบออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการ องค์ประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างในปัจจุบันและอนาคต อันนำมาสู่การตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นกลุ่มตัวแปร เพื่อนำไปศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการ กับการสำเร็จในการบริหารจัดการ คือ ยอดขาย จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลของต้นทุนต่ำทำให้ยอดขายสูง ดังนั้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ต้นทุนของสินค้าที่ผลิตจะลดลง และทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้น การที่จะได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำ และประสิทธิภาพทางการเงินเพิ่มขึ้น บริษัทควรมีกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Li, 2004) ที่จะชี้ให้เห็นว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวจะมีอิทธิพลเชิงบวกหรืออิทธิพลเชิงลบต่อยอดขาย จึงนำมาสู่สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 2 การใช้เทคโนโลยีในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 3 การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 4 รูปลักษณ์สินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 5 ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 6 คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 7 ความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 8 การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

สมมติฐานข้อที่ 9 เทคนิคการบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นกลุ่มตัวแปร เพื่อนำไปศึกษาความสอดคล้องระหว่างต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการ กับความสำเร็จในการบริหารจัดการ คือ ส่วนครองตลาด จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องการสร้างชื่อเสียงของกิจการให้เป็นที่รู้จักน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ามีความสำคัญต่อการจำหน่ายสินค้า ได้จากการที่ธุรกิจมีสินค้าที่มีคุณภาพดี ออกจำหน่าย โดยที่ระดับคุณภาพจะแสดงออกมาจากแนวคิดในการผลิตสินค้าใหม่ ความสามารถของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้ขายปัจจัยการผลิต สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์กร และป้องกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามา รายใหม่ได้ ทำให้ธุรกิจมีส่วนครองตลาดมากกว่าคู่แข่ง เนื่องจากผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ ต้นทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เพื่อชิงความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของ ลูกค้าตามแนวคิดของ Heizer and Render (2006) สอดคล้องกับการวิจัยของ Kotler (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถของ ธุรกิจ หากภาพลักษณ์ของธุรกิจอยู่ในระดับที่ดี ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ มีผลต่อความจงรักภักดีในตราชื่อของสินค้า (brand loyalty) ของลูกค้า และทำให้สินค้า อยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนมีผลทำให้ส่วนครองตลาด (market share) เพิ่มขึ้น ซึ่งให้ ทราบว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าวจะมีอิทธิพลเชิงบวกหรืออิทธิพลเชิงลบต่อส่วนครองตลาด จึงนำมาสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 10 ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

สมมติฐานข้อที่ 11 การใช้เทคโนโลยีในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครอง-
ตลาด

สมมติฐานข้อที่ 12 การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครอง-
ตลาด

สมมติฐานข้อที่ 13 รูปลักษณ์สินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

สมมติฐานข้อที่ 14 ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

สมมติฐานข้อที่ 15 คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

สมมติฐานข้อที่ 16 ความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

สมมติฐานข้อที่ 17 การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด
 สมมติฐานข้อที่ 18 เทคนิคการบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด
 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง
 และความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นกลุ่มตัวแปร เพื่อนำไปศึกษาความสัมพันธ์
 ระหว่างต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการ
 กับความสำเร็จในการบริหารจัดการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า จากการทบทวน
 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องการควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
 เพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่าย
 เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย สอดคล้องกับหลักทฤษฎีของ Fecikova (2004) หัวใจสำคัญ
 ที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจจนเกิดความภักดี และตอบสนองด้วยการกลับมาใช้
 บริการอีกครั้ง ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับสินค้าและการพัฒนาสินค้าจำกัดจำนวน
 การผลิต เพื่อให้การขายมีความพอดี การบริการด้านการขนส่ง การอำนวยความสะดวก
 การบริการหลังการขาย สนับสนุนให้ลูกค้าที่มีความภักดีมาใช้บริการมากที่สุด และทำให้
 ลูกค้าที่มีความภักดีเกิดความรู้สึกว่า การที่ได้ใช้บริการมีค่ามากกว่าเงินที่จ่ายไป ทั้งนี้
 Krajewski and Ritzman (2005, p. 69) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการผลิตในการทำงาน
 ให้เกิดความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้เกิด
 ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพในการดำเนินงาน
 ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ซึ่งให้ทราบว่า กลุ่มตัวแปรดังกล่าว
 จะมีอิทธิพลเชิงบวกหรืออิทธิพลเชิงลบต่อความพึงพอใจของลูกค้า จึงนำมาสู่สมมติฐาน
 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 19 ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 20 การใช้เทคโนโลยีในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ
 ของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 21 การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ
 ของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 22 รูปลักษณ์สินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 23 ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 24 คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 25 ความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 26 การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

สมมติฐานข้อที่ 27 เทคนิคการบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้วิจัยได้กำหนดคำนิยามของตัวแปรในการวิจัย ดังนี้ (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

คำนิยามตัวแปร

ตัวแปร	คำนิยาม
ความสำเร็จในการบริหาร- จัดการธุรกิจชุมชน	ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอ- พื้นบ้าน โดยพิจารณาจากยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า
ยอดขาย	ผลตอบแทนจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่องจากกลุ่มลูกค้าเดิมเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
ส่วนครองตลาด	การเติบโตจากการขายสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีส่วนครอง- ตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งและผู้ผลิตรายอื่น
ความพึงพอใจของลูกค้า	ความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า คุณภาพ สินค้าที่ดี แต่ราคาไม่แพง การส่งมอบสินค้าที่ตรงตาม เวลา และการบริการของกลุ่ม

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม
ความสามารถในการบริหาร- จัดการ	ศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการเพื่อให้ ประสบผลสำเร็จ โดยพิจารณาจากความสามารถ ของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และเทคนิค การบริหารจัดการ
ความสามารถของผู้นำ	ผู้นำมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้า ให้ประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในกลุ่ม มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
การมีส่วนร่วมของสมาชิก	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม มีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา กำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม มีโอกาส ในการเข้าร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขาย สินค้า และมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงาน ของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ
เทคนิคการบริหารจัดการ	การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้กับสมาชิก มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน ใช้หลัก การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ มีการกำหนดมาตรฐาน เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และใช้หลัก บริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลา

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม
กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ- ตอนล่าง	กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ- ตอนล่าง 8 จังหวัด ประกอบด้วย ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร และอุบลราชธานี
กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความ- สำเร็จในการบริหาร- จัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์จำกัดขอบเขต ซึ่งประกอบด้วย เน้นต้นทุนต่ำ และเน้นการสร้างแตกต่าง ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านที่ทำให้ต้นทุน- ต่อหน่วยต่ำที่สุด ด้วยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป ให้มากที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพให้มากที่สุด โดยวัด จากต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิต
ต้นทุนการผลิต	การใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการจัดซื้อวัตถุดิบ ที่มีราคาไม่แพง ใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลด ต้นทุนการผลิต มุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับ วิธีการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต กำหนดต้นทุน- การผลิตเพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ควบคุมค่าใช้จ่าย ในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้
การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต	การนำเทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการผลิต และการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย ใช้อุปกรณ์เครื่องจักร บางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิต ช่วยให้ ต้นทุนต่ำ

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	คำนิยาม
การควบคุมปริมาณการผลิต	การควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ ควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย จำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี
การสร้างความแตกต่าง	การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในการผลิตสินค้า และการบริการนำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยวัดจากรูปลักษณะสินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ และคุณภาพสินค้า
รูปลักษณะสินค้า	สินค้ามีความสวยงาม คงทนต่อการใช้งาน มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม มีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย
ชื่อเสียงของธุรกิจ	สินค้ามีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ลูกค้าให้ความเชื่อถือ กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า มีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า
คุณภาพสินค้า	สินค้ามีคุณภาพดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจ การบริหาร-
 จัดการของธุรกิจชุมชนโดยมีการเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎี ที่มุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ
 เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียง
 ออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยที่ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัย
 ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จขององค์กร แนวคิด
 และทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร และแนวคิด
 เกี่ยวกับการบริหารจัดการ และได้นำมาประยุกต์สร้างเป็นกรอบแนวความคิดของ
 การวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์ธุรกิจส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประเด็นที่ศึกษามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในวงการวิชาการ และธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ดังนั้น เพื่อให้การศึกษามีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องวางแผนระเบียบวิธีวิจัย และดำเนินการวิจัยอย่างรอบคอบ โดยได้ใช้ระเบียบวิธีการศึกษาแบบผสม (mixed methodology) คือ ใช้ทั้งวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อบูรณาการกรอบแนวความคิด ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมทำให้มีโครงสร้างคำถามเพื่อใช้ในการพัฒนางานวิจัย หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ทำการตรวจสอบ ผลที่ได้นำไปทำการทดลองใช้ก่อนที่จะนำไปใช้จริง จำนวน 30 ชุด หลังจากนั้น จึงดำเนินการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ได้ทำการพัฒนาขึ้น ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลตามจำนวนที่ต้องการแล้ว ทำการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล จากนั้นจึงวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ทำการอภิปรายผลและนำเสนอข้อเสนอแนะที่จะนำไปใช้ประโยชน์ทั้งทางการศึกษาและทางธุรกิจต่อไป ในการวิจัยนี้ได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 หัวข้อหลักสำคัญ ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ชุมชนชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด ประกอบด้วย ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร และอุบลราชธานี (กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, 2555) รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,826 กลุ่ม

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด ประกอบด้วย ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร และอุบลราชธานี (กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, 2555) จำนวน 2,826 กลุ่ม การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n) กรณีทราบค่าจำนวนประชากรที่นับได้ (finite population) ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551, หน้า 45)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

แทนค่า

$$\begin{aligned} n &= \frac{2,826}{1 + 2,826 \times (0.05)^2} \\ &= 350 \end{aligned}$$

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N แทน ขนาดของประชากรที่ต้องใช้ในการวิจัย

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะเกิดขึ้นระหว่างร้อยละ 5 ที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 กลุ่ม จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลาก ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้หน่วยในการวิเคราะห์ คือ กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน และตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

2. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืน โดยนำบัญชีรายชื่อกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ-ตอนล่าง ทั้ง 8 จังหวัด จำนวน 2,826 กลุ่ม มาทำเป็นสลาก แล้วจับทั้งสิ้น 350 ใบ เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยเลือกใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แนวทางการสร้างเครื่องมือจากกรอบแนวคิดในการวิจัย และความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบบสอบถามที่จะถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างนั้น มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในการศึกษาได้ใช้ข้อมูลประกอบในการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถาม ซึ่งได้จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมไว้แล้ว เช่น ตำรา หนังสือ รายงานการวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์ และสถิติที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งได้กำหนดตามกรอบแนวคิดในการพัฒนาโมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยการร่างข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดในการวิจัยแต่ละส่วน และให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน รายละเอียดดังภาคผนวก ก

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่ม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย (1) ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม (3) ที่อยู่ติดต่อได้ (4) ชื่อกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน (5) การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน (6) จำนวนสมาชิกของกลุ่มทั้งหมด (7) ระดับผลิตภัณธ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณธ์ไทย ปี พ.ศ. 2555 (8) เงินลงทุนครั้งแรกในการก่อตั้งกลุ่มและเงินลงทุนในปัจจุบัน (9) ยอดขายเฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่ม (10) ผลิตภัณธ์หลักที่ทำการผลิต (11) ราคาสินค้าของกลุ่ม (12) แหล่งในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต (13) แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า (14) การปรับปรุง/พัฒนาวิธีการดำเนินธุรกิจ (15) แหล่งที่มาของเงินทุน (16) ประเภทของลูกค้าที่มาซื้อสินค้าจากกลุ่ม และ (17) ปัญหาของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

การตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”
- 2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “น้อย”
- 3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “มาก”

5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแบบสอบถาม และขอคำแนะนำในการนำไปปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์และดำเนินการตามขั้นตอนหาคุณภาพของเครื่องมือต่อไป

สำหรับมาตรวัด (scales) ตัวบ่งชี้ (indicators) ที่ใช้ในการวัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบสมมติฐานนั้นประกอบไปด้วยมาตรวัดที่ปรับประยุกต์มาจากแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และมาตรวัดที่นักวิชาการท่านอื่นเคยใช้มาแล้ว รายละเอียดของการออกแบบมาตรวัด มีดังต่อไปนี้

มาตรวัดองค์ประกอบต้นทุนต่ำ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้วิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาต้นทุนต่ำ หมายถึง การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านที่ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ด้วยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพให้มากที่สุด โดยวัดจาก 3 ส่วน คือ ต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุม ปริมาณการผลิต (Baker & Sinkula, 1999a; Jackson & Ashton, 1996; Kim et al., 2004; Krajewski & Ritzman, 2005; Kustin, 2004; Lukas & Ferrell, 2000; Porter, 1980; Strandholm, 2000; Tikkanen & Polonen, 1996) ผู้วิจัยจึงได้สร้างมาตรวัดต้นทุนต่ำ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

มาตรวัดต้นทุนการผลิต

ต้นทุนการผลิต หมายถึง การใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง ใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต มุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อลดการสูญเสียในการผลิต กำหนดต้นทุนการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้ (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Gebauer, 2008; Hosseini, 2012; Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010;

Parnell, 2011; Paswan, Guzman, & Blankson, 2012; Powers & Hahn, 2004; Reimann, Schilke, & Thomas, 2010; Wagner & Harter, 2006; Wijbenga & Van Witteloostuijn, 2007; Yamin, Mavond, Gunasekaran, & Sarros, 1997)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 7 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010; Powers & Hahn, 2004; Reimann et al., 2010; Wijbenga & Van Witteloostuijn, 2007; Yamin et al., 1997)

1. กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า
2. กลุ่มพยายามจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง
3. กลุ่มมีการใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต
4. กลุ่มมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต
5. กลุ่มส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต
6. กลุ่มมีการกำหนดต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตามต้นทุนการผลิตมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป
7. กลุ่มมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้

มาตรวัดการใช้เทคโนโลยีในการผลิต

การใช้เทคโนโลยีในการผลิต หมายถึง การนำเทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ต มาช่วยในการผลิตสินค้าและการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย ใช้อุปกรณ์เครื่องจักรบางอย่างเข้ามาแทนแรงงานในการผลิต ช่วยให้อัตราต้นทุนต่ำ (Gebauer, 2008; Powers & Hahn, 2004)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 3 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Gebauer, 2008; Powers & Hahn, 2004)

1. กลุ่มมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย
2. กลุ่มมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรบางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย
3. กลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย

มาตรวัดการควบคุมปริมาณการผลิต

การควบคุมปริมาณการผลิต หมายถึง การควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ ควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดขายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย จำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี (Gebauer, 2008; Naidoo, 2010; Reimann et al., 2010)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 3 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Naidoo, 2010; Reimann et al., 2010)

1. กลุ่มมีความพยายามในการควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ
2. ในแต่ละปีกลุ่มพยายามควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดขายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย
3. กลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี

มาตรวัดองค์ประกอบการสร้างความแตกต่าง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้วิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาการสร้าง ความแตกต่าง หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในการผลิตสินค้า และการบริการ นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยวัดจาก 3 ส่วน คือ รูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ และคุณภาพสินค้า (Bearden et al., 2004; Charles & Paul, 2003; Cooper & Kleinschmidt, 2010; Heizer

& Render, 2006; Knight & Cavusgil, 2004; Kotler, 2000; Lages & Montgomery, 2004; Pearce & Robinson, 2005)

มาตรวัดรูปลักษณ์สินค้า

รูปลักษณ์สินค้า หมายถึง สินค้ามีความสวยงาม คงทนต่อการใช้งาน มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม มีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Gebauer, 2008; Hosseini, 2012; Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010; Parnell, 2011; Paswan et al., 2012; Powers & Hahn, 2004; Reimann et al., 2010; Wagner & Harter, 2006; Wijbenga & Van Witteloostuijn, 2007; Yamin et al., 1997)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 5 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Gebauer, 2008; Hosseini, 2012; Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010; Parnell, 2011; Reimann et al., 2010; Wagner & Harter, 2006; Yamin et al., 1997)

1. สินค้าของกลุ่มมีความสวยงาม เหมาะกับการใช้งาน
2. สินค้าของกลุ่มมีความคงทนต่อการใช้งาน
3. กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม
4. สินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. กลุ่มมีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย

มาตรวัดชื่อเสียงของธุรกิจ

ชื่อเสียงของธุรกิจ หมายถึง สินค้ามีความโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ ลูกค้าให้ความเชื่อถือ กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า มีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Gebauer, 2008; Hosseini, 2012; Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010; Parnell, 2011; Paswan et al.,

2012; Powers & Hahn, 2004; Reimann et al., 2010; Wagner & Harter, 2006; Wijnbenga & Van Witteloostuijn, 2007; Yamin et al., 1997)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Gebauer, 2008; Powers & Hahn, 2004; Reimann et al., 2010; Wagner & Harter, 2006)

1. สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
2. สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือ
3. กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
4. กลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า

มาตรวัดคุณภาพสินค้า

คุณภาพสินค้า หมายถึง สินค้ามีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Gebauer, 2008; Hosseini, 2012; Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010; Parnell, 2011; Paswan et al., 2012; Powers & Hahn, 2004; Reimann et al., 2010; Wagner & Harter, 2006; Wijnbenga & Van Witteloostuijn, 2007; Yamin et al., 1997)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Luo & Zhao, 2004; Naidoo, 2010; Parnell, 2011; Powers & Hahn, 2004; Wagner & Harter, 2006)

1. สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี
2. คุณภาพสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
3. สินค้าของกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ
4. สินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ

มาตรวัดองค์ประกอบความสามารถในการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้วิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาความสามารถในการบริหารจัดการ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และเทคนิคการบริหารจัดการ (Barnes, 2002; Bhatt & Stump, 2001; Christensen, 1996; Cunningham & Ow, 1996; David, 2003; Greenberg, 2005; Rapp & Martin, 2000; Shani et al., 2003; Stalk & Hout, 1994; Wang & Head, 2001)

มาตรวัดความสามารถของผู้นำ

ความสามารถของผู้นำ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถในการปฏิบัติงาน (González-Benito & Galende, 2006; Chaston, Badger, & Sadler-Smith, 1999; Chuang, 2004; Han, Lee, & Seo, 2008; Harris, 2009; Hase, 2000; Perdomo-Ortiz, Gonzalez-Benito, & Galende, 2006; Pressey, Winklhofer, & Tzokas, 2009; Roberts, Galluch, Dinger, & Grover, 2012; Shang & Marlow, 2005; Shera, & Lee, 2004)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Han et al., 2008; Hase, 2000; Perdomo-Ortiz et al., 2006)

1. ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างดี
2. ผู้นำกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ
3. ผู้นำกลุ่มได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม
4. ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

มาตรวัดการมีส่วนร่วมของสมาชิก

การมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การกำหนดขั้นตอน

ในการทำงานของกลุ่ม มีโอกาสในการเข้าร่วมประชุมหารือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่มมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า และมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ (González-Benito & Galende, 2006; Chaston et al., 1999; Chuang, 2004; Han et al., 2008; Harris, 2009; Hase, 2000; Perdomo-Ortiz et al., 2006; Pressey et al., 2009; Roberts et al., 2012; Shang & Marlow, 2005)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 6 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Han et al., 2008; Hase, 2000; Pressey et al., 2009)

1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม
4. สมาชิกมีโอกาสในการเข้าร่วมประชุมหารือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า
6. สมาชิกมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

มาตรวัดเทคนิคการบริหารจัดการ

เทคนิคการบริหารจัดการ หมายถึง การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน ใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และใช้หลักบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลาดำหนด (Chaston et al., 1999; Chuang, 2004; Han et al., 2008; Harris, 2009; Hase, 2000; González-Benito & Galende, 2006; Pressey et al., 2009; Roberts et al., 2012; Shang & Marlow, 2005; Perdomo-Ortiz et al., 2006)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 7 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Chaston et al., 1999; Han et al., 2008; Hase, 2000; Pressey et al., 2009; Roberts et al., 2012; Shang & Marlow, 2005)

1. กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิก ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. กลุ่มมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก
3. กลุ่มมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน
4. กลุ่มใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ
5. กลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก
6. กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน
7. กลุ่มพยายามบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลากำหนด

มาตรวัดองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีผู้วิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการ หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน โดยพิจารณาจากยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า (Baker & Sinkula, 1999b; Fornell et al., 1996; Fornell & Lehmann, 1994; Johnson, 1995; Kotler, 2003; Newbert, 2008; Niven, 2004; Perry-Smith & Blum, 2000; Richard, 2000; Selden & Sowa, 2003; Siskos & Grigoroudis, 2002; Sousa, 2004; Stan & Gilbert, 2006; Vavra, 1997; Venkatraman, 1989; Walonick, 2005)

มาตรวัดยอดขาย

ยอดขาย หมายถึง ผลตอบแทนจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากกลุ่มลูกค้าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Conant, 2012; De Klerk & Tselepis, 2007; Heckl, Moormann, & Rosemann, 2010; Helaly, 2012; Miles et al., 2012; Ngo

& O'Cass, 2012; Smart & Conant, 2012; Reimann et al., 2010; Wang & Feng, 2012; Yee, Yeung, & Cheng, 2011)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 5 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Helaly, 2012; Reimann et al., 2010; Wang & Feng, 2012)

1. ในปีนี้กลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
2. กลุ่มมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. กลุ่มมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม
4. กลุ่มมียอดจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. กลุ่มมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจ

มาตรวัดส่วนครองตลาด

ส่วนครองตลาด หมายถึง การเติบโตจากการขายสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งและผู้ผลิตรายอื่น (De Klerk & Tselepis, 2007; Heckl et al., 2010; Helaly, 2012; Miles et al., 2012; Ngo & O'Cass, 2012; Reimann et al., 2010; Smart & Conant, 2012; Wang & Feng, 2012; Yee et al., 2011)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 3 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (Ngo & O'Cass, 2012; Reimann et al., 2010; Wang & Feng, 2012)

1. ส่วนครองตลาดของกลุ่มมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
2. ในปีที่ผ่านมากลุ่มมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ
3. กลุ่มมีส่วนครองตลาดมากกว่าผู้ผลิตรายอื่น

มาตรวัดความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง ความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า คุณภาพสินค้าที่ดี แต่ราคาไม่แพง การส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา และการบริการของกลุ่ม (De Klerk & Tselepis, 2007; Heckl et al., 2010; Helaly, 2012; Miles et al., 2012;

Ngo & O'Cass, 2012; Reimann et al., 2010; Smart & Conant, 2012; Wang & Feng, 2012; Yee et al., 2011)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากน้อยที่สุดไปมากที่สุด ดังนี้ (De Klerk & Tselepis, 2007; Reimann et al., 2010; Wang & Feng, 2012)

1. ลูกค้ามีความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า
2. ลูกค้าพึงพอใจกับคุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง
3. ลูกค้าพึงพอใจในการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา
4. ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการของกลุ่ม

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลนั้น ได้แบ่งการตรวจสอบคุณภาพเป็น 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) และการตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือนี้ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ หากเครื่องมือมีคุณภาพย่อมส่งผลให้ผลการศึกษา มีความถูกต้อง ตรงประเด็นที่ศึกษา และสามารถนำผลการศึกษาลำดับไปยังประชากรในการศึกษาได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ความเที่ยง (validity) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งตรวจสอบว่าเครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) คือ เมื่อพิจารณาแล้วข้อคำถามต้องสามารถวัดได้ตรงตามกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษา หรือกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย นักวิชาการทางธุรกิจ จำนวน 1 ท่าน นักวัดและประเมินผล จำนวน 2 ท่าน นักวิชาการท้องถิ่น (พัฒนากร) จำนวน 2 ท่าน โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจะต้องพิจารณาประเด็นข้อคำถามให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในวิจัยสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามตัวแปร เพื่อให้

เครื่องมือที่ได้มีความถูกต้อง และเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา นั้น จะใช้การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อ กับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ (Item Objective Congruence--IOC) รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถาม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปร
 คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปร
 คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปร
 หลังจากนั้น นำผลคะแนนมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง

R หมายถึง ค่าคะแนนรายข้อตามดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ไม่ต่ำกว่า 0.50 (สุวิมล ศิริภานันท์, 2548, หน้า 145-148) ผลจากการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อคำถามว่า มีความสอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปรที่ต้องการวัดหรือไม่ ซึ่งผลการทดสอบความถูกต้องและความชัดเจนของข้อคำถาม ปรากฏว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ตัดข้อคำถามในส่วนตัวแปรขยายออก 1 ข้อ คือ ตัดข้อ 5 ออก ทำให้เหลือข้อคำถามสำหรับตัวแปรนี้ 4 ข้อ เนื่องจากข้อคำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปร

แบบสอบถามสำหรับการทำ IOC และผลของการวิเคราะห์ IOC ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก และภาคผนวก ข

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงแบบสอบถามโดยตัดข้อคำถามที่ไม่สอดคล้อง ออก แล้วนำข้อคำถามที่เหลือไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีคุณลักษณะเหมือนกับตัวอย่าง ที่ต้องการศึกษา แต่ไม่ใช่กลุ่มดังกล่าว จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าประกอบ (factor analysis) เพื่อดูว่า ข้อคำถามของตัวแปรนั้น ๆ ใช้วัดตัวแปรนั้นหรือไม่ และวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis) เพื่อหาค่าความสอดคล้องภายในของ ข้อคำถาม (Cronbach & Shavelson, 2004; Nunnally, 1978)

2. การวิเคราะห์หาค่าประกอบ (factor analysis) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบ การจัดกลุ่มองค์ประกอบของมาตรวัดว่า สามารถจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันได้หรือไม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าประกอบของข้อคำถามในแบบสอบถามที่ทดสอบ จำนวน 30 ชุด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการกำหนดวิธีการหมุนแกนมุมฉากหรือที่เรียกว่า Varimax และกำหนดค่าไคเอนมากกว่า 1.0 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) ปรากฏว่า ข้อคำถามของตัวแปรสามารถ จัดให้อยู่กลุ่มเดียวกันได้ (ดูตาราง 6)

3. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis) ผลการตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือ เพื่อทดสอบความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ของแต่ละ ตัวแปรที่มุ่งวัดตัวแปรตัวเดียวกัน โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแต่ละ ตัวแปรในการศึกษาไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัด พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.7 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Chen & Paulraj, 2004; Hair et al., 2006; Murphy & Cleveland, 2001) และบางมาตรวัดมีค่าสูงมากกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ความสอดคล้องภายในของแต่ละส่วนเพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยไม่ได้ตัดออกเพราะเป็น ข้อคำถามที่สำคัญในการวิจัย อย่างไรก็ตาม เมื่อตรวจสอบค่า Item-Total Correlation พบว่า มีค่าสูงกว่า 0.3 (Field, 2005) ดังนั้น มาตรวัดในการวิจัยนี้จึงมีความสอดคล้อง

ภายในของการวัด แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ไว้ดังนี้ (ดูตาราง 7)

ตาราง 6

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ต้นทุนต่ำ	ต้นทุนการผลิต (MC)	MC1	.825
		MC2	.607
		MC3	.688
		MC4	.754
		MC5	.671
		MC6	.545
		MC7	.761
	การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต (MTA)	MTA1	.936
		MTA2	.918
		MTA3	.958
การสร้างความแตกต่าง	การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC)	MQC1	.913
		MQC2	.882
		MQC3	.893
	รูปลักษณะสินค้า (PA)	PA1	.849
		PA2	.874
		PA3	.727
		PA4	.714
		PA5	.816
	ชื่อเสียงธุรกิจ (BR)	BR1	.901
		BR2	.912

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
		BR3	.725
		BR4	.787
	คุณภาพสินค้า (PQ)	PQ1	.588
		PQ2	.877
		PQ3	.874
		PQ4	.843
ความสามารถในการ-	ความสามารถของผู้นำ	LC1	.831
บริหารจัดการของ	(LC)	LC2	.868
ธุรกิจชุมชน		LC3	.863
		LC4	.898
	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	MP1	.910
	(MP)	MP2	.823
		MP3	.719
		MP4	.766
		MP5	.757
		MP6	.818
	เทคนิคการบริหารจัดการ	MT1	.848
	(MT)	MT2	.809
		MT3	.868
		MT4	.740
		MT5	.843
		MT6	.789
		MT7	.653

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ความสำเร็จในการ- บริหารจัดการธุรกิจฯ	ยอดขาย (SL)	SL1	.895
		SL2	.870
		SL3	.922
		SL4	.883
	ส่วนครองตลาด (MS)	MS1	.899
		MS2	.862
		MS3	.916
	ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)	CS1	.893
		CS2	.928
		CS3	.879
		CS4	.700

ตาราง 7

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์- อัลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ถ้าข้อคำถาม ถูกตัดทิ้ง
ต้นทุนต่ำ	ต้นทุนการผลิต (MC)	MC1	0.816	.715	.767
		MC2		.449	.809
		MC3		.537	.795
		MC4		.632	.778
		MC5		.553	.792
		MC6		.398	.820
		MC7		.647	.778
	การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต (MTA)	MTA1	0.927	.861	.887
		MTA2		.822	.929
		MTA3		.903	.856

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์- อัลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ถ้าข้อคำถาม ถูกตัดทิ้ง
การสร้างความแตกต่าง	การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC)	MQC1	0.877	.795	.797
		MQC2		.738	.848
		MQC3		.756	.832
	รูปลักษณะสินค้า (PA)	PA1	0.849	.731	.798
		PA2		.777	.794
		PA3		.586	.844
		PA4		.561	.843
		PA5		.693	.809
	ชื่อเสียงธุรกิจ (BR)	BR1	0.849	.797	.763
		BR2		.836	.739
		BR3		.549	.863
		BR4		.635	.838

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์- อัลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ถ้าข้อคำถาม ถูกตัดทิ้ง
ความสามารถในการ- บริหารจัดการของ ธุรกิจชุมชน	คุณภาพสินค้า (PQ)	PQ1	0.809	.398	.858
		PQ2		.740	.701
		PQ3		.741	.714
		PQ4		.663	.743
	ความสามารถของผู้นำ (LC)	LC1	0.884	.700	.869
		LC2		.761	.847
		LC3		.750	.857
		LC4		.804	.831
	การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP)	MP1	0.887	.854	.840
		MP2		.726	.864
		MP3		.615	.881
		MP4		.665	.874

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์- อัลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ถ้าข้อคำถาม ถูกตัดทิ้ง
	เทคนิคการบริหารจัดการ (MT)	MP5	0.899	.644	.877
		MP6		.725	.864
		MT1		.791	.875
		MT2		.738	.883
		MT3		.796	.874
		MT4		.657	.891
		MT5		.762	.877
		MT6		.693	.886
		MT7		.555	.900
ความสำเร็จในการ- บริหารจัดการธุรกิจฯ	ยอดขาย (SL)	SL1	0.915	.809	.889
		SL2		.774	.900
		SL3		.852	.873
		SL4		.790	.895

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์- อัลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ถ้าข้อคำถาม ถูกตัดทิ้ง
ส่วนครองตลาด (MS)		MS1	0.872	.765	.810
		MS2		.703	.864
		MS3		.797	.779
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		CS1	0.849	.759	.780
		CS2		.819	.768
		CS3		.740	.789
		CS4		.542	.905

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากโครงการปริญญาเอก มหาวิทยาลัยรามคำแหง จากนั้นผู้วิจัยได้ประสานงานกับพัฒนาการจังหวัดเพื่อขอความอนุเคราะห์จัดผู้ช่วยนักวิจัยในการแจกแบบสอบถามให้กับประธานกลุ่มธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง และรวบรวมส่งคืนผู้วิจัยตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ส่วนในกรณีที่ครบกำหนดเวลาแล้ว ผู้วิจัยยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ติดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยพยายามเก็บแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ คือ 350 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity analysis) และการตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง (discriminate validity) โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เบื้องต้น (zero-order correlation)
3. การวิเคราะห์ ค่าสถิติ พื้นฐานของตัวอย่าง เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\text{Mean}--\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\text{Standard Deviation}--SD$) ในระดับข้อคำถาม และค่าความแปรปรวน ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) ในระดับตัวแปร การแปลผลข้อมูลที่ได้มาแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้

เกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย 5 ระดับ (Best, 1993, p. 14)

4.50-5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน อย่างไรก็ตาม ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจะตรวจสอบข้อสันนิษฐาน (assumptions) เกี่ยวกับการกระจายของข้อมูลแบบปกติ (normality) ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เป็นเส้นตรง (linearity) ค่าความแปรปรวนคงที่ (constant variance or heteroscedasticity) ค่าที่ออกนอกกลุ่ม (outliers) และการตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก (multi-collinearity) เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป เพื่อสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุน และสมมติฐานที่ไม่ได้รับการสนับสนุน

แบบจำลองการวิเคราะห์

แบบจำลองของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุมีรูปแบบ ดังนี้

$$SL = \beta_0 + \beta_1 MC + \beta_2 MTA + \beta_3 MQC + \beta_4 PA + \beta_5 BR + \beta_6 PQ + \beta_7 LC + \beta_8 MP + \beta_9 MT + \epsilon$$

$$MS = \beta_0 + \beta_1 MC + \beta_2 MTA + \beta_3 MQC + \beta_4 PA + \beta_5 BR + \beta_6 PQ + \beta_7 LC + \beta_8 MP + \beta_9 MT + \epsilon$$

$$CS = \beta_0 + \beta_1 MC + \beta_2 MTA + \beta_3 MQC + \beta_4 PA + \beta_5 BR + \beta_6 PQ + \beta_7 LC + \beta_8 MP + \beta_9 MT + \epsilon$$

ความหมายของชื่อย่อของตัวแปรต่าง ๆ มีดังนี้

MC หมายถึง ต้นทุนการผลิต

MTA หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการผลิต

MQC	หมายถึง	การควบคุมปริมาณการผลิต
PA	หมายถึง	รูปลักษณะสินค้า
BR	หมายถึง	ชื่อเสียงของธุรกิจ
PQ	หมายถึง	คุณภาพสินค้า
LC	หมายถึง	ความสามารถของผู้นำ
MP	หมายถึง	การมีส่วนร่วมของสมาชิก
MT	หมายถึง	เทคนิคการบริหารจัดการ
SL	หมายถึง	ยอดขาย
MS	หมายถึง	ส่วนครองตลาด
CS	หมายถึง	ความพึงพอใจของลูกค้า
$B_0, B_1, \dots, B_9$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
ϵ	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อน

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ ประธานกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เป็นตัวแทนจังหวัดละ 1 คน รวมทั้งหมด 8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะนำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสนับสนุนผลการศึกษาเชิงปริมาณ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยโครงสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เป็นการแสวงหาความจริงจากความคิดของประธานกลุ่ม ประเด็นคำถามมี 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ต้นทุนต่ำ (lower costs) (2) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) (3) ความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน และ (4) ความสำเร็จในการบริหารจัดการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาข้อมูลจากปรากฏการณ์จริงมาใช้อธิบายผลการศึกษา ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (คูภาคผนวก ก) ในการเก็บข้อมูลจากประชากรเป้าหมายเป็นประธานกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านที่มีภาระงานค่อนข้างมาก ทำให้มีเวลาในการให้ข้อมูลไม่ตรงกัน ไม่เหมาะกับการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอื่น เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ผู้วิจัยจึงดำเนินการนัดหมายกลุ่มเป้าหมายด้วยการโทรศัพท์ขอสัมภาษณ์ และติดต่อนัดหมายผ่านผู้ที่มีความใกล้ชิดกับประชากรเป้าหมาย (ถ้ามี) ในกรณีที่ประชากรเป้าหมายไม่สะดวกที่จะให้เข้าพบ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์แทน ซึ่งการสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะบันทึกข้อมูล โดยการจดบันทึกและบันทึกเสียงเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เพื่อหาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพครบแล้ว จะนำข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงมาถอดเป็นข้อความ โดยจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ สรุปข้อมูล และแปลความหมายของข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์

ในบทนี้ผู้วิจัยได้อธิบายรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย มีการสร้างแบบสอบถามการวิจัย และได้มีการทดสอบแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ก่อนที่จะออกเก็บข้อมูลจริง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ในการทดสอบแบบสอบถาม จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถาม และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งรายละเอียดผลการวิจัยจะได้นำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง รวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม (questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ประธานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน จำนวน 350 ตัวอย่าง ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดเบื้องต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด แสดงไว้ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของโมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในภาพรวม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นทางสถิติ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity) และการตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง (discriminate validity) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในเบื้องต้น (zero-order correlation) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและช่วงความเชื่อมั่น การตรวจสอบการกระจายของข้อมูลแบบปกติ การตรวจสอบความแปรปรวนที่สม่ำเสมอ ค่าที่ออกนอกกลุ่ม การตรวจสอบความเป็นเส้นตรง (linearity) และการตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก (multi-collinearity)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย การทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุน และสมมติฐานที่ไม่ได้รับการสนับสนุน

ส่วนที่ 4 สรุปผลการสัมพัทธ์เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

สัญลักษณ์และคำอธิบายที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

CL	แทน	ต้นทุนต่ำ
MC	แทน	ต้นทุนการผลิต
MC1	แทน	กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า
MC2	แทน	กลุ่มพยายามจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง
MC3	แทน	กลุ่มมีการใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต
MC4	แทน	กลุ่มมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต
MC5	แทน	กลุ่มส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องลดการสูญเสียในการผลิต
MC6	แทน	กลุ่มมีการกำหนดต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตามต้นทุนการผลิตมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป
MC7	แทน	กลุ่มมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้
MTA	แทน	การใช้เทคโนโลยีในการผลิต
MTA1	แทน	กลุ่มมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย
MTA2	แทน	กลุ่มมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรบางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย
MTA3	แทน	กลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย
MQC	แทน	การควบคุมปริมาณการผลิต
MQC1	แทน	กลุ่มมีความพยายามในการควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ
MQC2	แทน	ในแต่ละปีกลุ่มพยายามควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย

MQC3	แทน	กลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี
DF	แทน	การสร้างความแตกต่าง
PA	แทน	รูปลักษณะสินค้า
PA1	แทน	สินค้าของกลุ่มมีความสวยงาม เหมาะกับการใช้งาน
PA2	แทน	สินค้าของกลุ่มมีความคงทนต่อการใช้งาน
PA3	แทน	กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม
PA4	แทน	สินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
PA5	แทน	กลุ่มมีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย
BR	แทน	ชื่อเสียงของธุรกิจ
BR1	แทน	สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
BR2	แทน	สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือ
BR3	แทน	กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
BR4	แทน	กลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า
PQ	แทน	คุณภาพสินค้า
PQ1	แทน	สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี
PQ2	แทน	คุณภาพของสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
PQ3	แทน	สินค้าของกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐาน- การผลิตที่ได้รับการยอมรับ
PQ4	แทน	สินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพ สินค้าจากหน่วยงานของรัฐ
CAP	แทน	ความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอ- พื้นบ้าน
LC	แทน	ความสามารถของผู้นำ
LC1	แทน	ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างดี
LC2	แทน	ผู้นำกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้า ให้ประสบผลสำเร็จ

LC3	แทน	ผู้นำกลุ่มได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม
LC4	แทน	ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการปฏิบัติงาน
MP	แทน	การมีส่วนร่วมของสมาชิก
MP1	แทน	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม
MP2	แทน	สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม
MP3	แทน	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม
MP4	แทน	สมาชิกมีโอกาสในการเข้าร่วมประชุมหารือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม
MP5	แทน	สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า
MP6	แทน	สมาชิกมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ
MT	แทน	เทคนิคการบริหารจัดการ
MT1	แทน	กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิก ให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
MT2	แทน	กลุ่มมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก
MT3	แทน	กลุ่มมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน
MT4	แทน	กลุ่มใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ
MT5	แทน	กลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก
MT6	แทน	กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน
MT7	แทน	กลุ่มพยายามบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลา กำหนด
SUC	แทน	ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน
SL	แทน	ยอดขาย

SL1	แทน	ในปีนี้มีกลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
SL2	แทน	กลุ่มมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
SL3	แทน	กลุ่มมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม
SL4	แทน	กลุ่มมียอดขายจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
MS	แทน	ส่วนครองตลาด
MS1	แทน	ส่วนครองตลาดของกลุ่มมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
MS2	แทน	ในปีที่ผ่านมากลุ่มมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ
MS3	แทน	กลุ่มมีส่วนครองตลาดมากกว่าผู้ผลิตรายอื่น
CS	แทน	ความพึงพอใจของลูกค้า
CS1	แทน	ลูกค้ามีความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า
CS2	แทน	ลูกค้าพึงพอใจกับคุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง
CS3	แทน	ลูกค้าพึงพอใจในการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา
CS4	แทน	ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการของกลุ่ม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ของโมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ในภาพรวม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ในการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean-- $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) และร้อยละ (percentages) ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา 350 กลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 8)

ตาราง 8

ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	17	4.90
หญิง	333	95.10
รวม	350	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	2	0.60
30-39 ปี	19	5.40
40-49 ปี	147	42.00
50 ปีขึ้นไป	182	52.00
รวม	350	100.00
3. ตำแหน่ง		
ประธานกลุ่ม	307	87.70
รองประธานกลุ่ม	7	2.00
กรรมการกลุ่ม	36	10.30
รวม	350	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	177	50.50
มัธยมศึกษาตอนต้น	57	16.30
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	84	24.00
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	84	24.00
อนุปริญญา	8	2.30
ปริญญาตรี	24	6.90
รวม	350	100.00

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่ม		
ต่ำกว่า 3 ปี	0	0.00
3-5 ปี	52	14.85
6-8 ปี	60	17.15
8 ปีขึ้นไป	238	68.00
รวม	350	100.00

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 95.10 เป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 และมีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า เป็นประธานกลุ่มมากที่สุด จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 87.70 รองลงมา คือ เป็นกรรมการกลุ่ม จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และเป็นรองประธานกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มากที่สุด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่ม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มระหว่าง 6-8 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.15 และมีประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.85 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของโมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในภาพรวม

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในระดับข้อคำถาม การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้แก่ ต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการบริหารจัดการ และความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงค่าเฉลี่ย ($\text{Mean}--\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\text{Standard Deviation}--SD$) ในระดับข้อคำถามได้ผล คือ ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านต้นทุนต่ำ มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านต้นทุนต่ำ
($n = 350$)

ตัวแปร	ต้นทุนต่ำ	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
	ด้านต้นทุนการผลิต	3.75	0.77	มาก
MC1	กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า	3.76	0.92	มาก
MC2	กลุ่มพยายามจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง	3.78	0.98	มาก
MC3	กลุ่มมีการใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็ว			
	เพื่อลดต้นทุนการผลิต	3.75	0.95	มาก
MC4	กลุ่มมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับ			
	วิธีการทำงานเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต	3.89	0.93	มาก
MC5	กลุ่มส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงาน			
	ที่ต้องลดการสูญเสียในการผลิต	3.78	0.89	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ต้นทุนต่ำ	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
MC6	กลุ่มมีการกำหนดต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตาม ต้นทุนการผลิตมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป	3.67	1.02	มาก
MC7	กลุ่มมีควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้ เกินงบประมาณที่กำหนดไว้	3.58	1.01	มาก
	ด้านการใช้เทคโนโลยีในการผลิต	3.76	0.90	มาก
MTA1	กลุ่มมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วย ในการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย	3.77	0.92	มาก
MTA2	กลุ่มมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรบางอย่าง เข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิตเพื่อลด ค่าใช้จ่าย	3.73	1.02	มาก
MTA3	กลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลด ค่าใช้จ่าย	3.79	0.98	มาก
	ด้านการควบคุมปริมาณการผลิต	3.67	0.90	มาก
MQC1	กลุ่มมีความพยายามในการควบคุมจำนวน การผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า ที่เหลือ	3.70	1.00	มาก
MQC2	ในแต่ละปี กลุ่มพยายามควบคุมปริมาณการผลิต ให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้ เกิดการสูญเสีย	3.64	1.01	มาก
MQC3	กลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้ การขายมีความพอดี	3.69	1.00	มาก
	ภาพรวมค่าเฉลี่ยต้นทุนต่ำ	3.73	0.78	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านต้นทุนต่ำ ในภาพรวมพบว่า มีความเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 ประกอบด้วย

1. ด้านต้นทุนการผลิต มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อลดการสูญเสียในการผลิตสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ กลุ่มพยายามจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง และกลุ่มส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต ($\bar{X} = 3.78$) กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า ($\bar{X} = 3.76$) กลุ่มมีการกำหนดต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตามต้นทุนการผลิตมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ($\bar{X} = 3.67$) และกลุ่มมีควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกิดงบประมาณที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.58$)
2. ด้านการใช้เทคโนโลยีในการผลิต มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่ายสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมา คือ กลุ่มมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.77$) และกลุ่มมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรบางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.73$)
3. ด้านการควบคุมปริมาณการผลิต มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มมีความพยายามในการควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา กลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี ($\bar{X} = 3.69$) และในแต่ละปี กลุ่มพยายามควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.64$)

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน
กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านการสร้าง ความแตกต่าง มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ
เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านการสร้าง
ความแตกต่าง

(n = 350)

ตัวแปร	การสร้าง ความแตกต่าง	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
	ด้านรูปลักษณะของสินค้า	3.98	0.81	มาก
PA1	สินค้าของกลุ่มมีความสวยงาม เหมาะกับ การใช้งาน	4.03	0.90	มาก
PA2	สินค้าของกลุ่มมีความคงทนต่อการใช้งาน	4.00	0.91	มาก
PA3	กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม	3.97	0.87	มาก
PA4	สินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.94	0.89	มาก
PA5	กลุ่มมีการออกแบบลวดลายสินค้า ให้มีความหลากหลาย	3.96	0.85	มาก
	ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ	3.62	0.80	มาก
BR1	สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ของลูกค้า	3.71	0.83	มาก
BR2	สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ลูกค้า ให้ความเชื่อถือ	3.61	0.93	มาก
BR3	กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงาน ของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า	3.59	0.92	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	การสร้างความแตกต่าง	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
BR4	กลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า	3.58	0.90	มาก
	ด้านคุณภาพสินค้า	3.93	0.82	มาก
PQ1	สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี	3.92	0.92	มาก
PQ2	คุณภาพสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับ			
	ของลูกค้า	3.94	0.90	มาก
PQ3	สินค้าของกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพ			
	การผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับ			
	การยอมรับ	3.88	0.88	มาก
PQ4	สินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมายรับรอง			
	มาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงาน			
	ของรัฐ	3.99	0.89	มาก
	ภาพรวมค่าเฉลี่ยการสร้างความแตกต่าง	3.84	0.69	มาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านการสร้างความแตกต่าง ในภาพรวม พบว่ามีความเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 ประกอบด้วย

1. ด้านรูปลักษณ์ของสินค้า มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สินค้าของกลุ่มมีความสวยงามเหมาะสมกับการใช้งานสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.03 รองลงมา คือ สินค้าของกลุ่มมีความคงทนต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 4.00$) กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ($\bar{X} = 3.97$) กลุ่มมีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย ($\bar{X} = 3.96$) และสินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.94$)

2. ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่น

เป็นที่ยอมรับของลูกค้าสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมา คือ สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ถูกค้าให้ความเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.61$) กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ($\bar{X} = 3.59$) และกลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.58$)

3. ด้านคุณภาพสินค้า มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมา คือ คุณภาพสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ($\bar{X} = 3.94$) สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี ($\bar{X} = 3.92$) และสินค้าของกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.88$)

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 11)

ตาราง 11

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

($n = 350$)

ตัวแปร	ความสามารถในการบริหารจัดการของ ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
LC1	ด้านความสามารถของผู้นำ	4.08	0.75	มาก
	ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการประสานงาน ได้เป็นอย่างดี	4.17	0.76	มาก
LC2	ผู้นำกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			
	ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ	4.10	0.88	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	ความสามารถในการบริหารจัดการของ ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
LC3	ผู้นำกลุ่มได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในกลุ่ม	4.03	0.87	มาก
LC4	ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก	4.03	0.86	มาก
		3.81	0.60	มาก
MP1	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงาน ของกลุ่ม	3.88	0.68	มาก
MP2	สมาชิกมีส่วนร่วมในแก้ไขปัญหาของกลุ่ม	3.81	0.74	มาก
MP3	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอน ในการทำงานของกลุ่ม	3.79	0.83	มาก
MP4	สมาชิกมีโอกาสในการเข้าร่วมประชุม หารือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม	3.81	0.72	มาก
MP5	สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรร ผลประโยชน์จากการขายสินค้า	3.75	0.78	มาก
MP6	สมาชิกมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรม การปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.78	มาก
	ด้านเทคนิคการบริหารจัดการ	4.06	0.70	มาก
TC1	กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิก ให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	0.79	มาก
TC2	กลุ่มมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับสมาชิก	4.04	0.81	มาก
TC3	กลุ่มมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของสมาชิกอย่างชัดเจน	4.06	0.80	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	ความสามารถในการบริหารจัดการของ ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
TC4	กลุ่มใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อย่างมีระบบ	4.10	0.83	มาก
TC5	กลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัด ประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก	4.09	0.81	มาก
TC6	กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	4.08	0.90	มาก
TC7	กลุ่มพยายามบริหารจัดการเพื่อให้ การส่งมอบสินค้าทันตามเวลากำหนด ภาพรวมค่าเฉลี่ยความสามารถ ในการบริหารจัดการ	4.07	0.86	มาก
		3.98	0.57	มาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ
ของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจ
ชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ในภาพรวม พบว่า มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
3.98 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 ประกอบด้วย

1. ด้านความสามารถของผู้นำ มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย
4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้นำกลุ่มมีความสามารถ
ในการประสานงานเป็นอย่างดีที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ ผู้นำกลุ่มมีความคิด
ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.10$) และผู้นำกลุ่มได้รับการ
ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม และผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย
น้อยสุด ($\bar{X} = 4.03$)

2. ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย
3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการ-
กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมา

คือ สมาชิกมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.82$) สมาชิกมีส่วนร่วมในแก้ไขปัญหาของกลุ่ม และสมาชิกมีโอกาสในการเข้าร่วมประชุม หรือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม ($\bar{X} = 3.81$) สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม ($\bar{X} = 3.79$) และสมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.75$)

3. ด้านเทคนิคการบริหารจัดการ มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมา คือ กลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก ($\bar{X} = 4.09$) กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.08$) กลุ่มพยายามบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลากำหนด ($\bar{X} = 4.07$) กลุ่มมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.06$) กลุ่มมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก ($\bar{X} = 4.04$) และกลุ่มมีการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.95$)

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 12)

ตาราง 12

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ
เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสำเร็จ
ในการบริหารจัดการธุรกิจกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

(n = 350)

ตัวแปร	ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
	ด้านยอดขาย	3.78	0.79	มาก
SL1	ในปีนี กลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	3.64	0.95	มาก
SL2	กลุ่มมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.87	0.94	มาก
SL3	กลุ่มมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม	3.79	0.95	มาก
SL4	กลุ่มมียอดขายจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.96	มาก
	ด้านส่วนครองตลาด	3.65	0.80	มาก
MS1	ส่วนครองตลาดของกลุ่มมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	3.58	0.91	มาก
MS2	ในปีที่ผ่านมา กลุ่มมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ	3.71	0.91	มาก
MS3	กลุ่มมีส่วนครองตลาดมากกว่าผู้ผลิตรายอื่น	3.67	0.95	มาก
	ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	3.81	0.79	มาก
CS1	ลูกค้ามีความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า	3.80	0.96	มาก
CS2	ลูกค้าพึงพอใจกับคุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง	3.82	0.90	มาก
CS3	ลูกค้าพึงพอใจในการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา	3.84	0.92	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจ กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน	ระดับความเห็นด้วย		
		$\bar{X}$	SD	แปลผล
CS4	ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการของกลุ่ม	3.79	0.90	มาก
	ภาพรวมค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบริหารจัดการ	3.75	0.69	มาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านในภาพรวม พบว่า มีความเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 ประกอบด้วย

1. ด้านยอดขาย มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา กลุ่มมียอดจากการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.83$) กลุ่มมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม ($\bar{X} = 3.79$) และในปีนี้งroupมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.64$)

2. ด้านส่วนครองตลาด มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ในปีที่ผ่านมา กลุ่มมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ สูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมา กลุ่มมีส่วนครองตลาดมากกว่าผู้ผลิตรายอื่น ($\bar{X} = 3.67$) และส่วนครองตลาดของกลุ่มมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.58$)

3. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า มีความเห็นด้วยโดยรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ลูกค้าพึงพอใจในการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา ลูกค้าพึงพอใจกับคุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง ($\bar{X} = 3.82$) ลูกค้ามีความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ($\bar{X} = 3.80$) และลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการของกลุ่ม ($\bar{X} = 3.79$)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นทางสถิติ

ก่อนจะเริ่มต้นวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่าไม่มีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในเบื้องต้น ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีวิเคราะห์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามของมาตราวัดที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากการทบทวนวรรณกรรมนั้น สามารถวัดตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันได้หรือไม่ นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อสกัดปัจจัยจัดกลุ่มข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัย (SPSS version 12.0 for Windows) ในการวิเคราะห์ปัจจัย เทคนิควิธีนี้สามารถใช้ได้ เมื่อขนาดของกลุ่มประชากรที่เป็นตัวอย่างมีจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับ 100 หน่วย (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 ตัวอย่าง ดังนั้น จึงสามารถใช้เทคนิควิธีนี้ในการวิเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปร มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ต้นทุนต่ำ	ต้นทุนการผลิต (MC)	MC1	.843
		MC2	.898
		MC3	.842
		MC4	.867
		MC5	.792
		MC6	.731
		MC7	.699

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
การสร้างความแตกต่าง	การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต (MTA)	MTA1	.904
		MTA2	.939
		MTA3	.939
	การควบคุม (MQC) ปริมาณการผลิต	MQC1	.892
		MQC2	.896
		MQC3	.898
	รูปลักษณะสินค้า (PA)	PA1	.890
		PA2	.907
		PA3	.933
		PA4	.907
		PA5	.944
	ชื่อเสียงธุรกิจ (BR)	BR1	.839
		BR2	.948
		BR3	.947
		BR4	.849
	คุณภาพสินค้า (PQ)	PQ1	.915
		PQ2	.929
		PQ3	.917
		PQ4	.898
ความสามารถในการ- บริหารจัดการของ ธุรกิจชุมชน	ความสามารถของผู้หน้า (LC)	LC1	.850
		LC2	.912
		LC3	.917
		LC4	.893

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP)	การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP)	MP1	.841
		MP2	.753
		MP3	.827
		MP4	.751
		MP5	.783
		MP6	.823
	เทคนิคการบริหารจัดการ (MT)	MT1	.811
		MT2	.840
		MT3	.885
		MT4	.788
		MT5	.862
		MT6	.886
		MT7	.867
ความสำเร็จในการบริหาร- จัดการธุรกิจฯ	ยอดขาย (SL)	SL1	.693
		SL2	.912
		SL3	.893
		SL4	.853
	ส่วนครองตลาด (MS)	MS1	.898
		MS2	.821
		MS3	.878
	ความพึงพอใจของ ลูกค้า (CS)	CS1	.833
		CS2	.873
		CS3	.889
		CS4	.826

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสามารถจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ และข้อคำถามทุกข้อของตัวแปรทุกตัวมีน้ำหนักอยู่ใน 1 องค์ประกอบเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) ในลำดับต่อไป

การทดสอบความเชื่อมั่น

การทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) ซึ่งผลการทดสอบตัวแปรมีรายละเอียดดังนี้ (ดูตาราง 14)

ตาราง 14

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability analysis)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ถ้าข้อคำถามถูกตัดทิ้ง
ต้นทุนต่ำ	ต้นทุนการผลิต (MC)	MC1	0.912	.770	.895
		MC2		.840	.886
		MC3		.762	.895
		MC4		.798	.892
		MC5		.708	.901
		MC6		.652	.908
		MC7		.616	.912
	การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต (MTA)	MTA1	0.919	.792	.918
		MTA2		.859	.863
		MTA3		.860	.863
	การควบคุม (MQC) ปริมาณการผลิต	MQC1	0.876	.756	.830
		MQC2		.763	.824
		MQC3		.766	.821

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ถ้าข้อคำถามถูกตัดทิ้ง
การสร้าง ความแตกต่าง	รูปลักษณะสินค้า (PA)	PA1	0.952	.830	.947
		PA2		.856	.942
		PA3		.890	.936
		PA4		.852	.943
		PA5		.907	.934
	ชื่อเสียงธุรกิจ (BR)	BR1	0.919	.728	.922
		BR2		.897	.864
		BR3		.895	.865
		BR4		.742	.919
	คุณภาพสินค้า (PQ)	PQ1	0.935	.847	.915
		PQ2		.870	.907
		PQ3		.850	.914
		PQ4		.819	.924

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ถ้าข้อคำถามถูกตัดทิ้ง
ความสามารถ ในการบริหาร- จัดการของ ธุรกิจชุมชน	ความสามารถของผู้นำ (LC)	LC1	0.915	.742	.912
		LC2		.837	.880
		LC3		.847	.876
		LC4		.807	.890
	การมีส่วนร่วมของ สมาชิก (MP)	MP1	0.884	.753	.856
		MP2		.646	.872
		MP3		.737	.857
		MP4		.644	.872
		MP5		.676	.867
		MP6		.728	.858
	เทคนิคการบริหาร- จัดการ (MT)	MT1	0.935	.746	.929
		MT2		.782	.926
		MT3		.835	.921
		MT4		.716	.932

ตาราง 14 (ต่อ)

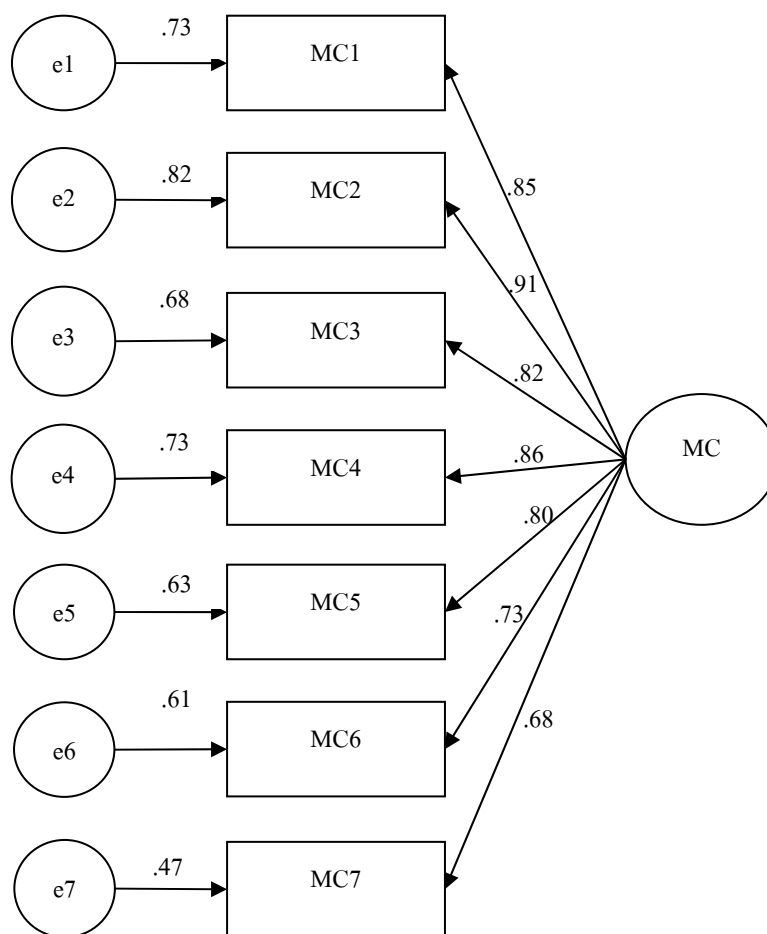
องค์ประกอบ	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	ค่า Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ถ้าข้อคำถามถูกตัดทิ้ง
ความสำเร็จ ในการบริหาร- จัดการธุรกิจฯ	ยอดขาย (SL)	MT5	0.859	.805	.924
		MT6		.835	.921
		MT7		.813	.923
		SL1		.527	.891
	ส่วนครองตลาด (MS)	SL2	0.833	.815	.774
		SL3		.778	.790
		SL4		.715	.817
		MS1		.749	.713
	ความพึงพอใจของ ลูกค้า (CS)	MS2	0.878	.623	.835
		MS3		.711	.751
		CS1		.703	.857
		CS2		.763	.832
		CS3		.788	.822
		CS4		.692	.860

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัด พบว่าทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.7 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994) และบางมาตรวัดมีค่าเกินกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความสอดคล้องภายในของแบบสอบถามเพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยไม่ตัดข้อคำถามออกไปเพราะเป็นข้อคำถามที่มีความสำคัญต่อการวิจัยครั้งนี้ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟายังมีค่าสูง ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ก็จะสูงตาม (Nunnally, 1978) อย่างไรก็ตาม เมื่อตรวจสอบค่า Item-Total Correlation พบว่า มีค่าสูงกว่า 0.3 (Field, 2005) ดังนั้น มาตรวัดสำหรับการวิจัยนี้จึงมีความสอดคล้องภายในของการวัด แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น

ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาตัวแบบกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) ซึ่งเป็นการวัดความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ด้วยค่า Composite Reliability เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของมาตรวัดเพื่อประเมินตัวชี้วัดของตัวแปรว่า เป็นตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น โดยดูค่าของ Lambda รวมถึงการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (overall model fit measure) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ IBM SPSS Amos Version 20 มีรายละเอียด ดังนี้

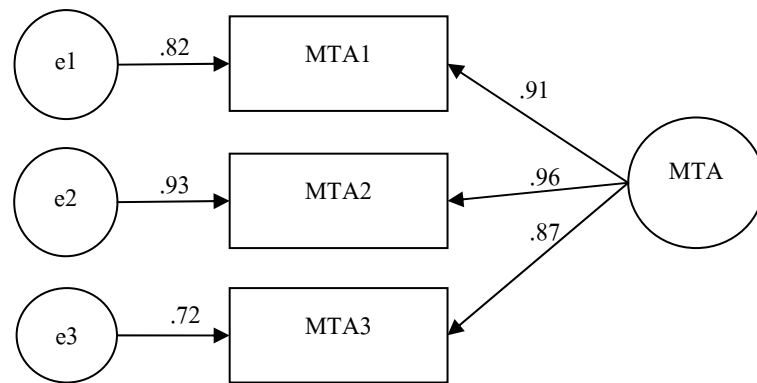
ตัวแปรต้นทุนการผลิต (MC) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรต้นทุนการผลิต (MC) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรต้นทุนการผลิต

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.628$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.042 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

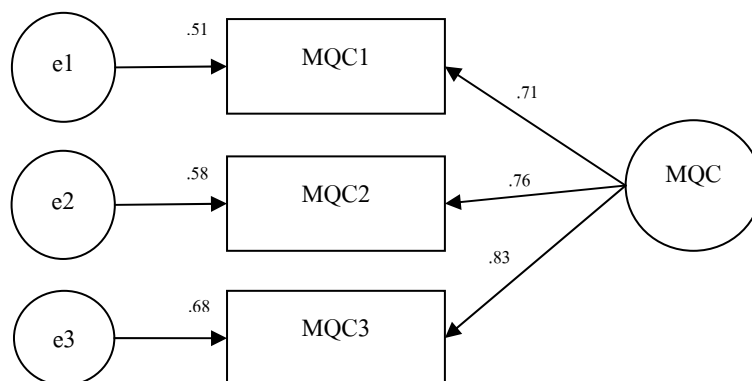
ตัวแปรการใช้เทคโนโลยีในการผลิต (MTA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการใช้เทคโนโลยีในการผลิต (MTA) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการใช้เทคโนโลยีในการผลิต

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.473$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.037 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

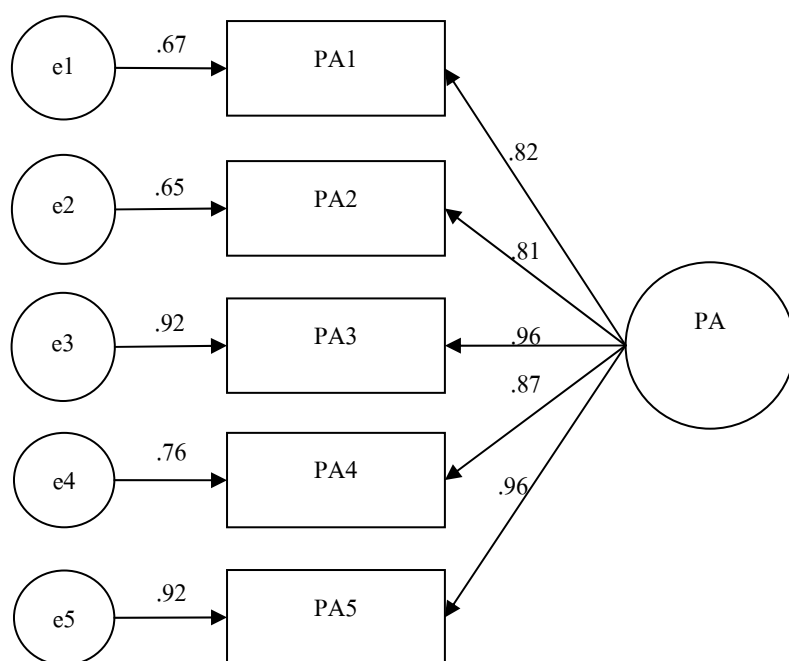
ตัวแปรการควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 8



ภาพ 8 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการควบคุมปริมาณการผลิต

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.804$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.026 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

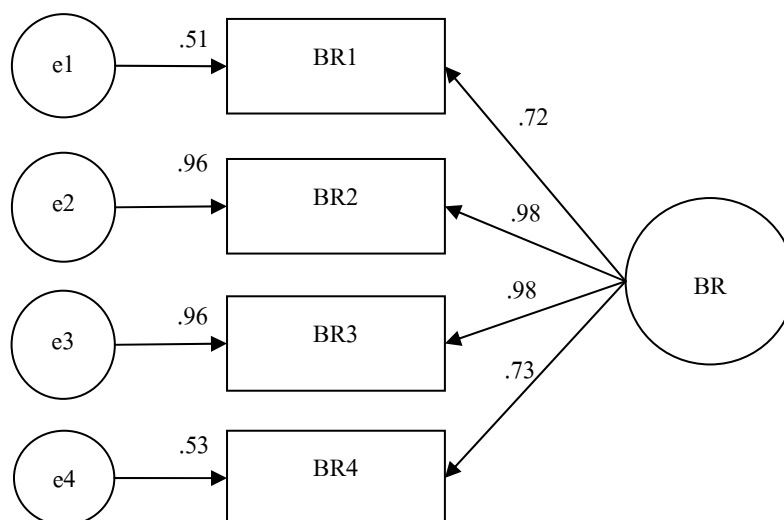
ตัวแปรรูปลักษณ์สินค้า (PA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรรูปลักษณ์สินค้า (PA) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 9



ภาพ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรรูปลักษณ์สินค้า

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.419$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.033 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

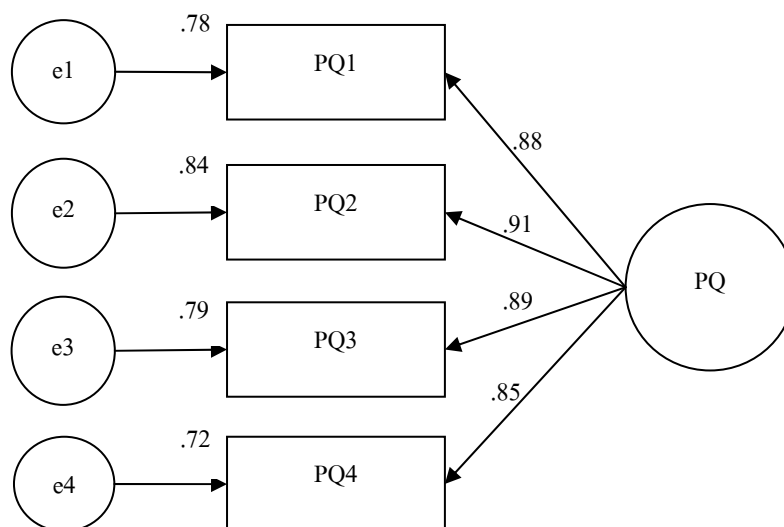
ตัวแปรชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรชื่อเสียงของธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.253$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.023 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

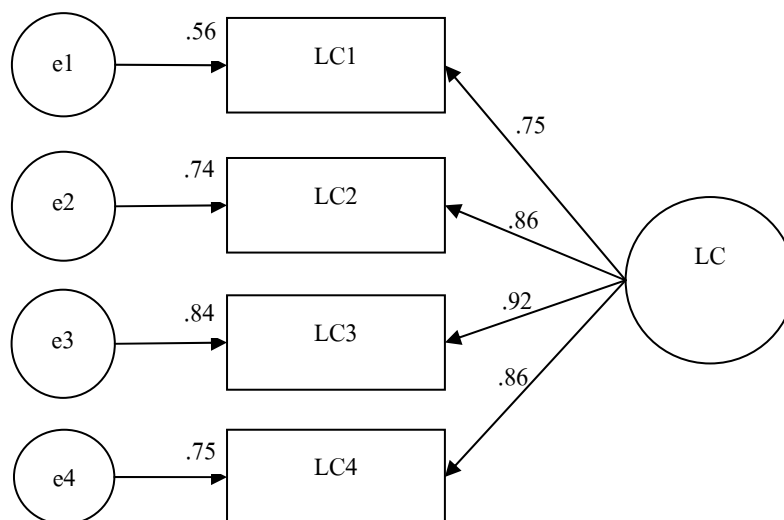
ตัวแปรคุณภาพสินค้า (PQ) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณภาพสินค้า (PQ) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 11



ภาพ 11 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรคุณภาพสินค้า

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.324$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.030 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

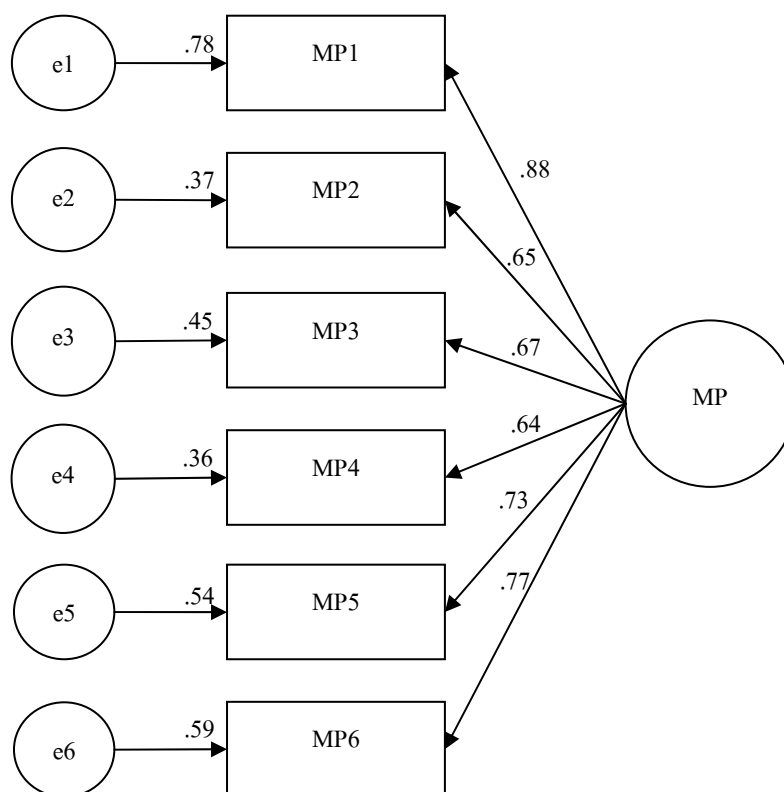
ตัวแปรความสามารถของผู้นำ (LC) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสามารถของผู้นำ (LC) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 12



ภาพ 12 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสามารถของผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.489$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.045 ซึ่งถือว่ายอมรับได้

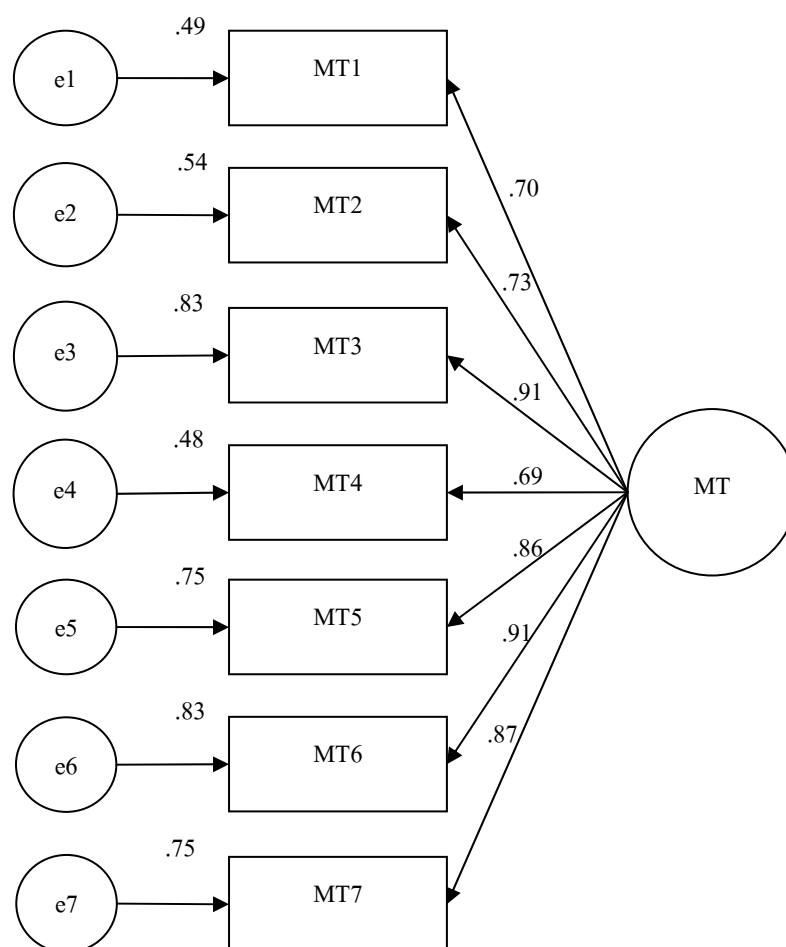
ตัวแปรการมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 13



ภาพ 13 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.683$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.044 ซึ่งถือว่า ขอมรับได้

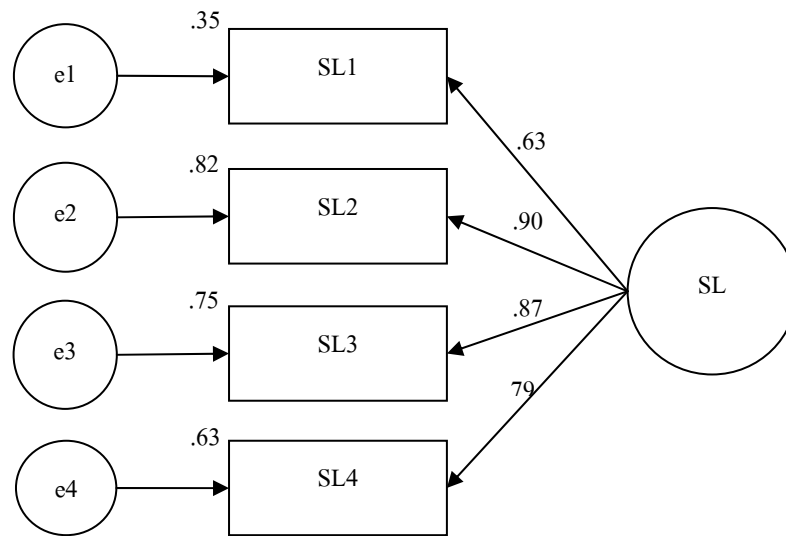
ตัวแปรเทคนิคการบริหารจัดการ (MT) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเทคนิคการบริหารจัดการ (MT) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 14



ภาพ 14 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเทคนิคการบริหารจัดการ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.938$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.019 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

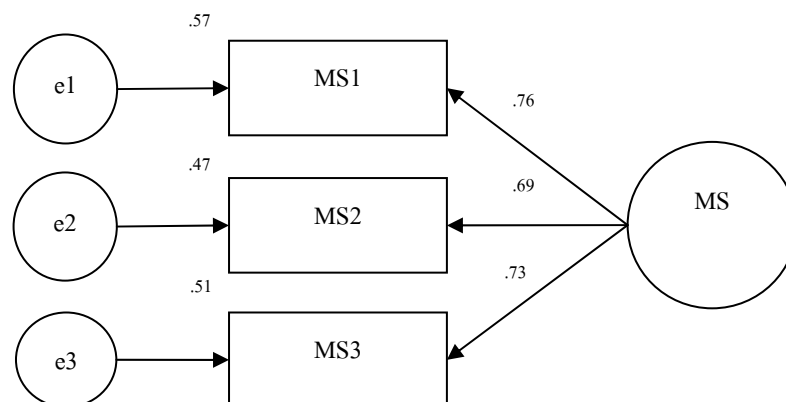
ตัวแปรยอดขาย (SL) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรยอดขาย (SL) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 15



ภาพ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรยอดขาย

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.622$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.042 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

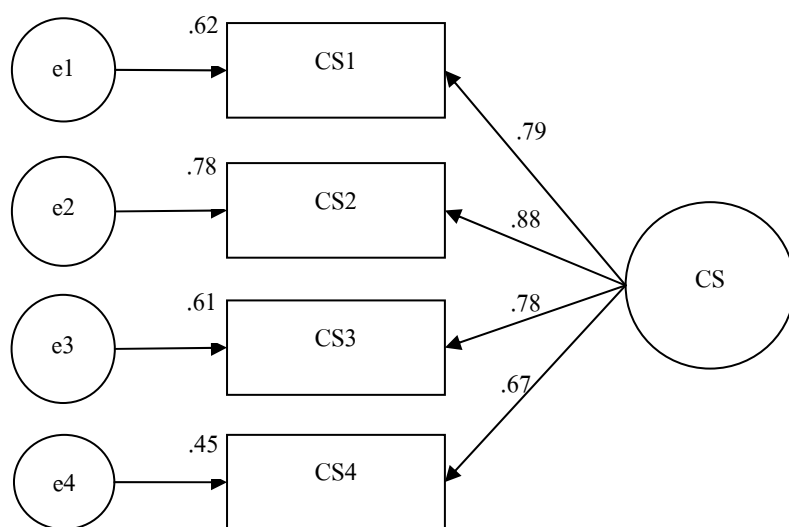
ตัวแปรส่วนครองตลาด (MS) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรส่วนครองตลาด (MS) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 16



ภาพ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรส่วนครองตลาด

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.190$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.028 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

ตัวแปรความพึงพอใจของลูกค้า (CS) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปรความพึงพอใจของลูกค้า (CS) มีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 17



ภาพ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า Lambda เกินกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คือ 0.60 (Knight & Cavusgil, 2004) แสดงถึงตัวชี้วัดมีความเหมาะสมที่จะใช้วัดตัวแปรนั้น สำหรับความสอดคล้องของโมเดลนั้น มีค่า $CMIN/df = 1.367$ ค่า GFI, IFI และ CFI มีค่าสูงกว่า 0.90 และค่า RMSEA = 0.026 ซึ่งถือว่า ยอมรับได้

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ได้มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 15)

ตาราง 15

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	Lambda	Composite Reliability
ต้นทุนต่ำ	ต้นทุนการผลิต (MC)	MC1	0.85	.872
		MC2	0.91	
		MC3	0.82	
		MC4	0.86	
		MC5	0.80	
		MC6	0.73	
		MC7	0.68	
	การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต (MTA)	MTA1	0.91	.753
		MTA2	0.96	
		MTA3	0.87	
	การควบคุมปริมาณ การผลิต (MQC)	MQC1	0.71	.749
		MQC2	0.76	
		MQC3	0.83	
การสร้าง ความแตกต่าง	รูปลักษณะสินค้า (PA)	PA1	0.82	.833
		PA2	0.81	
		PA3	0.96	
		PA4	0.87	
		PA5	0.96	
	ชื่อเสียงธุรกิจ (BR)	BR1	0.72	.797
		BR2	0.98	
		BR3	0.98	
		BR4	0.73	

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	Lambda	Composite Reliability
ความสามารถ ในการบริหาร- จัดการของ ธุรกิจชุมชน	คุณภาพสินค้า (PQ)	PQ1	0.88	.799
		PQ2	0.91	
		PQ3	0.89	
		PQ4	0.85	
	ความสามารถของผู้ นำ (LC)	LC1	0.75	.799
		LC2	0.86	
		LC3	0.92	
		LC4	0.86	
	การมีส่วนร่วมของ สมาชิก (MP)	MP1	0.88	.859
		MP2	0.65	
		MP3	0.67	
		MP4	0.64	
		MP5	0.73	
		MP6	0.77	
	เทคนิคการบริหาร- จัดการ (MT)	MT1	0.70	.873
		MT2	0.73	
		MT3	0.91	
		MT4	0.69	
		MT5	0.86	
		MT6	0.91	
		MT7	0.87	
ความสำเร็จ ในการบริหาร- จัดการธุรกิจฯ	ยอดขาย (SL)	SL1	0.63	
		SL2	0.90	
		SL3	0.87	

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	Lambda	Composite Reliability
ส่วนกรองตลาด (MS)		SL4	0.79	.799
		MS1	0.76	
		MS2	0.69	
		MS3	0.73	
ความพึงพอใจของลูกค้า (CS)		CS1	0.79	.754
		CS2	0.88	
		CS3	0.78	
		CS4	0.67	

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Lambda มีค่าสูงกว่า 0.6 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ของมาตรวัดตัวแปรทุกตัวมีความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity) (Knight & Cavusgil, 2004) และพบว่า มาตรวัดทุกตัวมีค่า Composite Reliability สูงกว่า 0.60 โดยเป็นค่าที่อยู่ในช่วงระหว่าง 0.61 ถึง 1.00 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Bagozzi & Yi, 1988; Bearden, Money, & Nevins, 2006)

ความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง

การตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง (discriminant validity) เพื่อวิเคราะห์ว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันหรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในเบื้องต้น (zero-order correlation) โดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ โดยนำเอาค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่มาวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ สหสัมพันธ์ มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 16)

ตาราง 16

ค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้โมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน
(zero-order correlation)

ตัวแปร	ต้นทุนต่ำ			การสร้างความแตกต่าง			ความสามารถในการบริหาร- จัดการของธุรกิจชุมชน			ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ธุรกิจ		
	MC	MTA	MQC	PA	BR	PQ	LC	MP	MT	SL	MS	CS
MC	1.000	0.746	0.742	0.458	0.755	0.473	0.441	0.236	0.457	0.592	0.755	0.748
		0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
MTA		1.000	0.724	0.396	0.647	0.417	0.344	0.203	0.356	0.542	0.631	0.606
			0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
MQC			1.000	0.341	0.658	0.340	0.328	0.152	0.317	0.444	0.626	0.646
				0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
PA				1.000	0.490	0.765	0.710	0.447	0.736	0.609	0.424	0.356
					0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
BR					1.000	0.460	0.472	0.251	0.462	0.539	0.704	0.651
						0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
PQ						1.000	0.666	0.447	0.690	0.805	0.444	0.366
							0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร	ต้นทุนต่ำ			การสร้างความแตกต่าง			ความสามารถในการบริหาร- จัดการของธุรกิจชุมชน			ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ธุรกิจ		
	MC	MTA	MQC	PA	BR	PQ	LC	MP	MT	SL	MS	CS
LC							1.000	0.446	0.716	0.515	0.414	0.381
								0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**
MP								1.000	0.386	0.370	0.164	0.176
									0.000**	0.000**	0.002*	0.001*
MT									1.000	0.548	0.421	0.392
										0.000**	0.000**	0.000**
SL										1.000	0.598	0.555
											0.000**	0.000**
MS											1.000	0.757
												0.000**
CS												1.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

จากตาราง 16 ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าไม่เกิน 0.90 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2006) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทางวิชาการ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงแบบแตกต่างตามวิธีการของ Anderson (1987) โดยนำเอาค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่มาคำนวณช่วงความเชื่อมั่น (confidence Interval) ในระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งถ้าช่วงดังกล่าวไม่รวมค่า 1 หรือค่าที่เข้าใกล้ 1 มาก ๆ ก็แสดงว่า ตัวแปรดังกล่าวแตกต่างกัน ไม่ซ้ำซ้อนกัน ผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ บวกลบค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับความเชื่อมั่น 95% (Anderson, 1987, pp. 525-529) มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 17)

ตาราง 17

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง (discriminant validity)

ตัวแปร			Correlation	Lower Bound	Upper Bound
MC	and	MTA	0.746	0.695	0.789
MC	and	MQC	0.742	0.691	0.786
MC	and	PA	0.458	0.370	0.538
MC	and	BR	0.755	0.705	0.797
MC	and	PQ	0.473	0.387	0.551
MC	and	LC	0.441	0.351	0.522
MC	and	MP	0.236	0.134	0.334
MC	and	MT	0.457	0.370	0.537
MC	and	SL	0.592	0.519	0.657
MC	and	MS	0.755	0.705	0.797
MC	and	CS	0.748	0.697	0.791

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปร			Correlation	Lower Bound	Upper Bound
MTA	and	MQC	0.724	0.670	0.771
MTA	and	PA	0.396	0.303	0.482
MTA	and	BR	0.647	0.582	0.705
MTA	and	PQ	0.417	0.326	0.501
MTA	and	LC	0.344	0.248	0.434
MTA	and	MP	0.203	0.100	0.302
MTA	and	MT	0.356	0.260	0.445
MTA	and	SL	0.542	0.463	0.613
MTA	and	MS	0.631	0.563	0.691
MTA	and	CS	0.606	0.535	0.669
MQC	and	PA	0.341	0.244	0.431
MQC	and	BR	0.658	0.593	0.714
MQC	and	PQ	0.340	0.243	0.430
MQC	and	LC	0.328	0.231	0.419
MQC	and	MP	0.152	0.047	0.253
MQC	and	MT	0.317	0.218	0.409
MQC	and	SL	0.444	0.355	0.525
MQC	and	MS	0.626	0.557	0.686
MQC	and	CS	0.646	0.580	0.703
PA	and	BR	0.490	0.405	0.566
PA	and	PQ	0.765	0.717	0.805
PA	and	LC	0.710	0.653	0.759
PA	and	MP	0.447	0.358	0.528
PA	and	MT	0.736	0.684	0.781

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปร			Correlation	Lower Bound	Upper Bound
PA	and	SL	0.609	0.538	0.671
PA	and	MS	0.424	0.334	0.507
PA	and	CS	0.356	0.260	0.445
BR	and	PQ	0.460	0.372	0.539
BR	and	LC	0.472	0.386	0.550
BR	and	MP	0.251	0.149	0.347
BR	and	MT	0.462	0.375	0.541
BR	and	SL	0.539	0.460	0.610
BR	and	MS	0.704	0.646	0.753
BR	and	CS	0.651	0.586	0.708
PQ	and	LC	0.666	0.603	0.721
PQ	and	MP	0.447	0.358	0.528
PQ	and	MT	0.690	0.630	0.742
PQ	and	SL	0.805	0.765	0.839
PQ	and	MS	0.444	0.355	0.525
PQ	and	CS	0.366	0.271	0.454
LC	and	MP	0.446	0.357	0.527
LC	and	MT	0.716	0.660	0.764
LC	and	SL	0.515	0.433	0.589
LC	and	MS	0.414	0.322	0.498
LC	and	CS	0.381	0.287	0.468
MP	and	MT	0.386	0.292	0.472
MP	and	SL	0.370	0.275	0.457
MP	and	MS	0.164	0.059	0.265
MP	and	CS	0.176	0.072	0.277

ตาราง 17 (ต่อ)

ตัวแปร			Correlation	Lower Bound	Upper Bound
MT	and	SL	0.548	0.470	0.618
MT	and	MS	0.421	0.330	0.504
MT	and	CS	0.392	0.299	0.478
SL	and	MS	0.598	0.526	0.662
SL	and	CS	0.555	0.478	0.624
MS	and	CS	0.757	0.708	0.799

จากตาราง 17 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (correlation) บวกลบค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) ของตัวแปรแต่ละคู่กันไม่รวม 1 อยู่ด้วย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างกัน ไม่ซ้ำซ้อนกัน (Anderson, 1987, pp. 525-529)

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่งในระดับตัวแปร

ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 18)

ตาราง 18

ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร โมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ในภาพรวม

องค์ประกอบ		ตัวแปร	Descriptive Statistics				
			Mean	SD	Variance	Skewness	Kurtosis
ต้นทุนต่ำ	MC	ต้นทุนการผลิต	3.75	0.77	0.60	−0.39	−0.47
	MTA	การใช้เทคโนโลยีในการผลิต	3.76	0.90	0.82	−0.43	−0.22
	MQC	การควบคุมปริมาณการผลิต	3.67	0.90	0.81	−0.42	−0.38
การสร้างความแตกต่าง	PA	รูปลักษณะสินค้า	3.98	0.81	0.66	−0.95	0.77
	BR	ชื่อเสียงของธุรกิจ	3.62	0.80	0.65	−0.35	−0.30
	PQ	คุณภาพสินค้า	3.93	0.82	0.68	−0.88	0.67
ความสามารถใน	LC	ความสามารถของผู้นำ	4.08	0.75	0.57	−0.76	0.26
การบริหารจัดการของ	MP	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	3.81	0.60	0.36	−0.86	1.78
ธุรกิจชุมชน	MT	เทคนิคการบริหารจัดการ	4.06	0.70	0.50	−0.97	1.05
ความสำเร็จในการบริหาร-	SL	ยอดขาย	3.78	0.80	0.64	−0.74	0.16
จัดการธุรกิจ	MS	ส่วนครองตลาด	3.65	0.80	0.64	−0.25	−0.47
	CS	ความพึงพอใจของลูกค้า	3.81	0.79	0.62	−0.47	−0.34

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปร โมเดลกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในองค์ประกอบการสร้างแตกต่าง ด้านชื่อเสียงของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.62 และค่าเฉลี่ยสูงสุดในองค์ประกอบความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน ด้านความสามารถของผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 4.08 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) อยู่ระหว่าง 0.60-0.90 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1 และมีค่าความแปรปรวน (*variance*) หรือค่ากำลังสองของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวัดการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.36-0.82 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (*skewness*) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจง ในภาพรวม พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.25 ถึง -0.95 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (*kurtosis*) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (*platy kurtic*) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์ หรือมีค่าเป็นลบ แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรอิสระดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างป้านหรือโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.47 ถึง 1.78 ซึ่งค่าความเบ้และความโด่ง ถือว่ายอมรับได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ การแจกแจงแบบปกติจึงมิใช่ปัญหา (Ferguson, 1961)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐาน (*hypothesis testing*) โดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (*multiple regression analysis*) ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995) และผู้วิจัยได้ตรวจสอบการกระจายแบบปกติของข้อมูล (*normality*) ความแปรปรวนสม่ำเสมอ (*constant variance or heteroscedasticity*) ค่าที่ออกนอกกลุ่ม

(outliers) ความเป็นเส้นตรง (linearity) และการตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก (multi-collinearity) โดยตรวจสอบในแต่ละค่า ดังนี้

การตรวจสอบการกระจายของข้อมูลแบบปกติ

การตรวจสอบการกระจายของข้อมูลแบบปกติ (normality) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบโดยใช้กราฟ Normal Q-Q Plot ของแต่ละตัวแปร ทั้งนี้ ผลจากการวิเคราะห์กราฟพบว่า การกระจายข้อมูลของแต่ละตัวแปรมีค่าที่จับกลุ่มเข้าใกล้เส้นตรง ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลมีการกระจายตัวแบบปกติ (normal distribution) (ดูภาคผนวก จ ดังแสดงในภาพ 22-33)

การตรวจสอบความแปรปรวนที่สม่ำเสมอและค่าที่ออกนอกกลุ่ม

การตรวจสอบความแปรปรวนที่สม่ำเสมอและค่าที่ออกนอกกลุ่ม (constant variance or heteroscedasticity and outliers) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความแปรปรวนที่สม่ำเสมอโดยใช้กราฟในการตรวจสอบ ซึ่งกราฟดังกล่าวเป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) โดยผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าไม่มีปัญหาในเรื่องความแปรปรวน (Hair et al., 1995) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ดูว่ามีค่าใดที่ออกนอกกลุ่ม (outliers) หรือไม่ ผลปรากฏว่า ข้อมูลที่ได้เกาะกลุ่มอยู่ด้วยกันทั้งหมดไม่มีตัวใดที่ออกนอกกลุ่มอย่างโดดเด่น (ดูภาคผนวก จ ดังแสดงในภาพ 34-36)

การตรวจสอบความเป็นเส้นตรง (linearity)

ผู้วิจัยยังได้ใช้กราฟเพื่อตรวจสอบความเป็นเส้นตรง (linearity) ซึ่งกราฟดังกล่าวเป็นกราฟซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) (Kryvobokov, 2010) กับตัวแปรอิสระแต่ละตัว ซึ่งพบว่า ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ในเชิงไม่ใช่เส้นตรง (nonlinear relationship) (ดูภาคผนวก จ ดังแสดงในภาพ 37-45)

การตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก (multicollinearity)

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก (multicollinearity) โดยการดูจากค่าความทนทาน (tolerance) และค่า Variance Inflation Factors (VIF) ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว ความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมากจะไม่ใช่ปัญหา ถ้าค่าความทนทานมากกว่า 0.1 (Belsley, Kuh, & Welsch, 1980; Foxall & Yani-de-Soriano, 2005, pp. 518-522) และค่า VIF ไม่เกิน 10 (Belsley, 1991; Neter, Wasserman, Podsakoff, Organ, & Kutner, 1990; Ray, Muhanna, & Barney, 2005)

จากตาราง 19 แสดงให้เห็นว่า ค่าความทนทานมีค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.273 และสูงสุดเท่ากับ 0.761 ซึ่งค่าต่ำสุดสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ $Tolerance > 0.1$ (Belsley et al., 1980; Foxall & Yani-de-Soriano, 2005) ส่วนค่า VIF สูงสุดเท่ากับ 3.657 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 10 (Belsley, 1991; Ray et al., 2005) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแต่ละตัวไม่ได้ซ้ำซ้อนกับตัวแปรอื่น ๆ ดังนั้น ความเป็นเส้นตรงร่วมพหุสัมพันธ์ (multi-collinearity) จึงไม่ใช่ปัญหาอีกต่อไป

ตาราง 19

ค่าความทนทาน และค่า VIF

ตัวแปร	ค่าความทนทาน	VIF
Dependent Variable: Sales		
MC	0.273	3.657
MTA	0.366	2.734
MQC	0.369	2.712
PA	0.301	3.327
BR	0.373	2.678
PQ	0.349	2.863
LC	0.383	2.609
MP	0.751	1.332
MT	0.360	2.775

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าความทนทาน	VIF
Dependent Variable: Market Share		
MC	0.280	3.565
MTA	0.371	2.695
MQC	0.371	2.694
PA	0.736	1.359
BR	0.379	2.640
PQ	0.445	2.247
LC	0.416	2.406
MP	0.761	1.315
MT	0.405	2.468
Dependent Variable: Customer Satisfaction		
MC	0.277	3.612
MTA	0.369	2.712
MQC	0.370	2.702
PA	0.390	2.565
BR	0.379	2.640
PQ	0.392	2.549
LC	0.385	2.597
MP	0.753	1.329
MT	0.364	2.750

การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกรณีที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร (Hair et al., 1995)

1. ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขายมีรายละเอียดดังนี้ (ดูตาราง 20)

ตาราง 20

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขาย

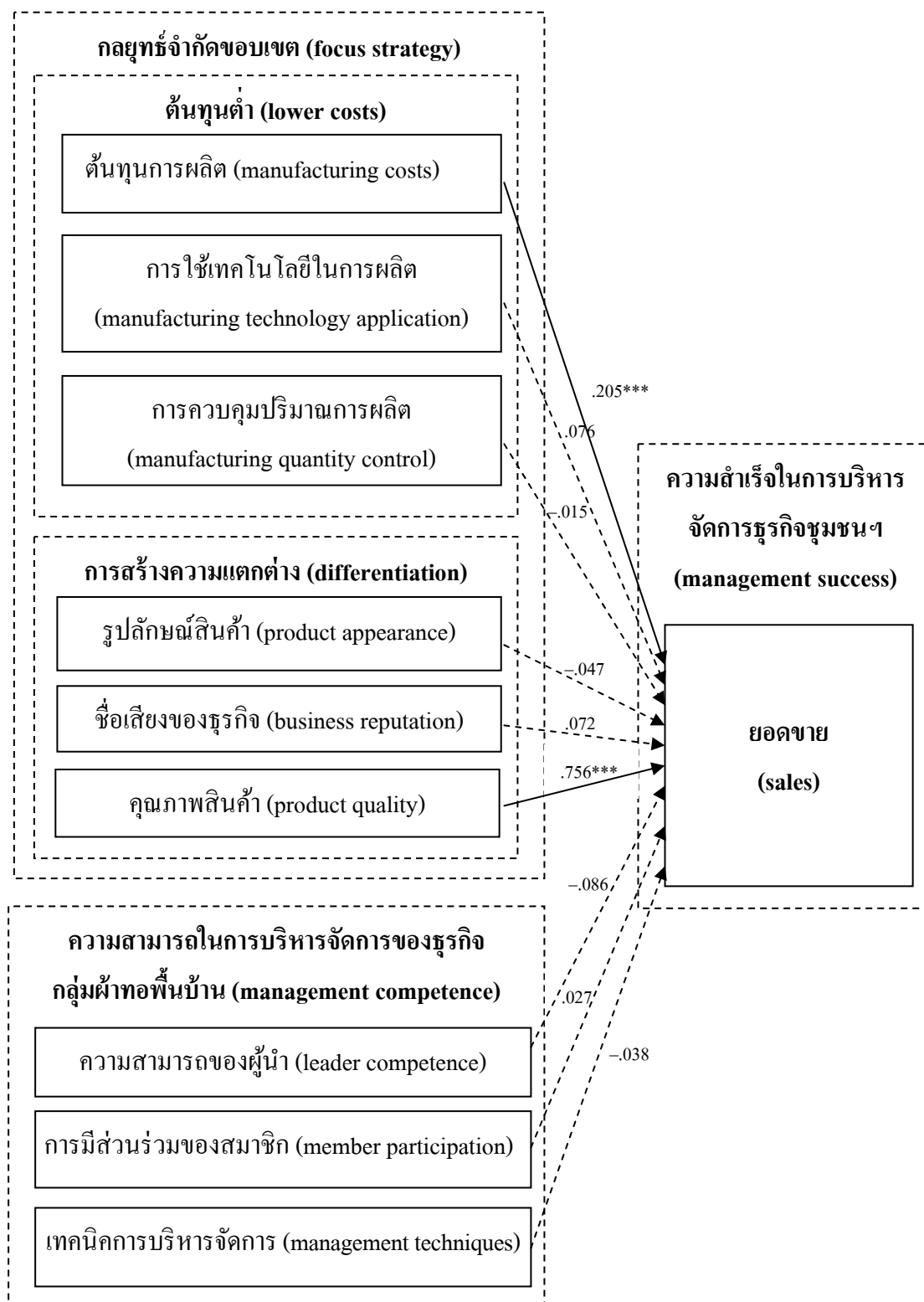
	Unstandardized		Standardized		
	B	SE	Beta	t value	p value
MC	0.211	0.057	0.205	3.718	0.000***
MTA	0.067	0.042	0.076	1.603	0.110
MQC	-0.013	0.042	-0.015	-0.319	0.750
PA	-0.046	0.052	-0.047	-0.894	0.372
BR	0.071	0.047	0.072	1.522	0.129
PQ	0.733	0.047	0.756	5.531	0.000***
LC	-0.091	0.049	-0.086	-1.846	0.066
MP	0.035	0.044	0.027	0.804	0.422
MT	-0.043	0.054	-0.038	-0.784	0.433

$N = 350$, $R^2 = 0.719$, $F = 96.433$, $p \text{ value} = .000$

* $p < 0.05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** $p < 0.01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** $p < 0.001$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพ 18 สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขาย

จากตาราง 20 และภาพ 18 ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขาย (SL) ปรากฏว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.719 ($p < 0.001$) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ ยอดขายได้ร้อยละ 71.90

สรุปความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อยอดขาย พบว่า ต้นทุนการผลิต (MC) และคุณภาพสินค้า (PQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$)

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 20 และภาพ 18 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญ มีดังนี้ (1) ต้นทุนการผลิต (MC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) และ (2) คุณภาพสินค้า (PQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่ได้รับการสนับสนุน มีดังนี้ (1) การใช้เทคโนโลยีในการผลิต (MTA) (2) การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) (3) รูปลักษณ์สินค้า (PA) (4) ชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) (5) ความสามารถของผู้นำ (LC) (6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) และ (7) เทคนิคการบริหารจัดการ (MT) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

2. ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อส่วนครองตลาด มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 21)

ตาราง 21

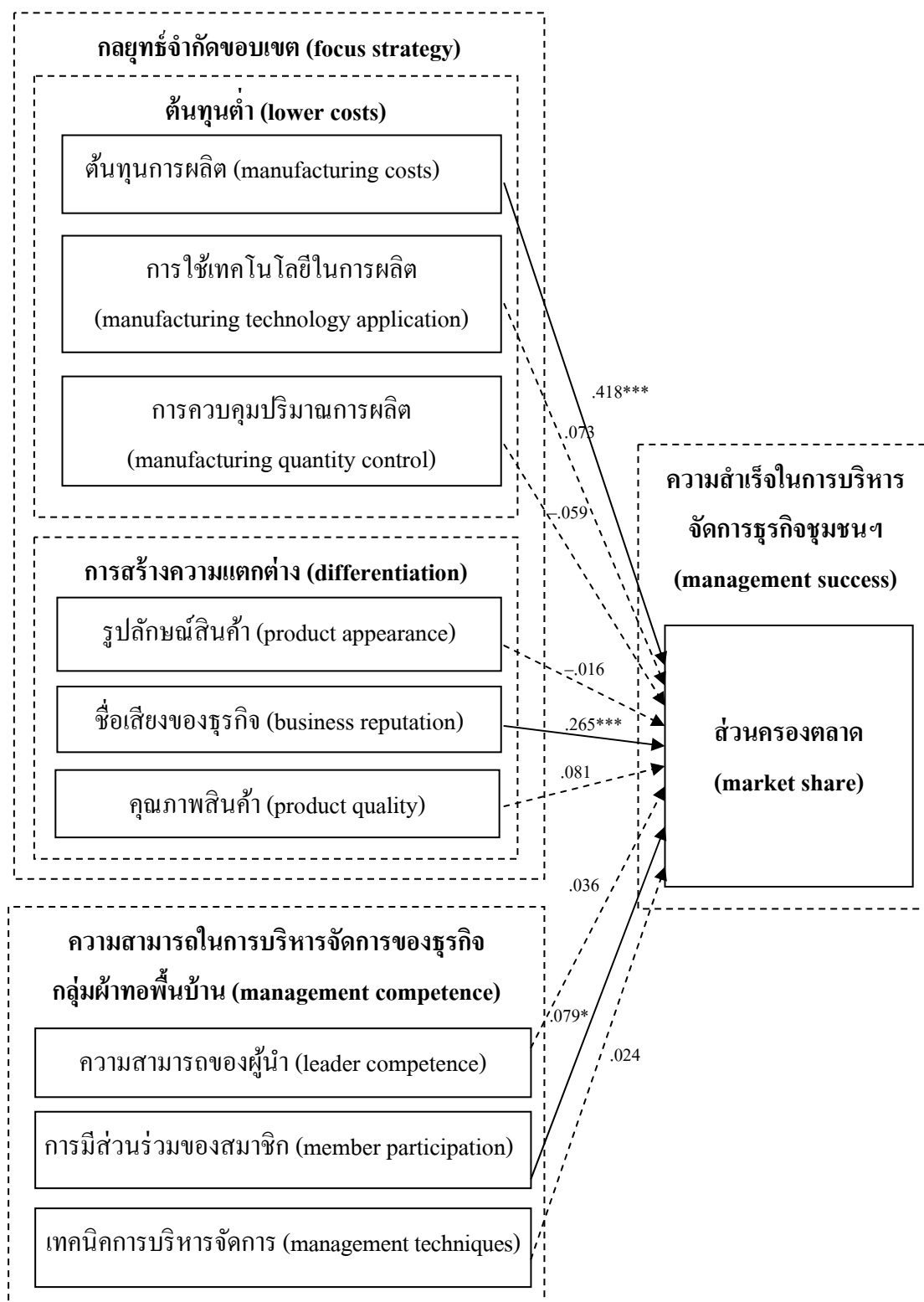
ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อส่วนครองตลาด

	Unstandardized		Standardized		
	B	SE	Beta	t value	p value
MC	0.432	0.065	0.418	6.599	0.000***
MTA	0.065	0.049	0.073	1.399	0.182
MQC	0.052	0.049	0.059	1.076	0.283
PA	-0.015	0.060	-0.016	-0.258	0.796
BR	0.264	0.054	0.265	4.880	0.000***
PQ	0.079	0.055	0.081	1.449	0.148
LC	0.038	0.057	0.036	0.669	0.504
MP	0.106	0.051	0.079	2.078	0.038*
MT	0.027	0.063	0.024	0.429	0.668

$N = 350$, $R^2 = 0.627$, $F = 63.399$, $p \text{ value} = .000$,

* $p < 0.05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** $p < 0.01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01,

*** $p < 0.001$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพ 19 สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อส่วนครองตลาด

จากตาราง 21 และภาพ 19 ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อส่วนครองตลาด (MS) ปรากฏว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.627 ($p < 0.001$) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ ส่วนครองตลาดได้ร้อยละ 62.70

สรุปความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อส่วนครองตลาดพบว่า ต้นทุนการผลิต (MC) และชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 21 และภาพ 19 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญมีดังนี้ (1) ต้นทุนการผลิต (MC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) (2) ชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) และ (3) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่ได้รับการสนับสนุนมีดังนี้ (1) การใช้เทคโนโลยีในการผลิต (MTA) (2) การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) (3) รูปลักษณ์สินค้า (PA) (4) คุณภาพสินค้า (PQ) (5) ความสามารถของผู้นำ (LC) และ (6) เทคนิคการบริหารจัดการ (MT) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

3. ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า มีรายละเอียด ดังนี้ (ดูตาราง 22)

ตาราง 22

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

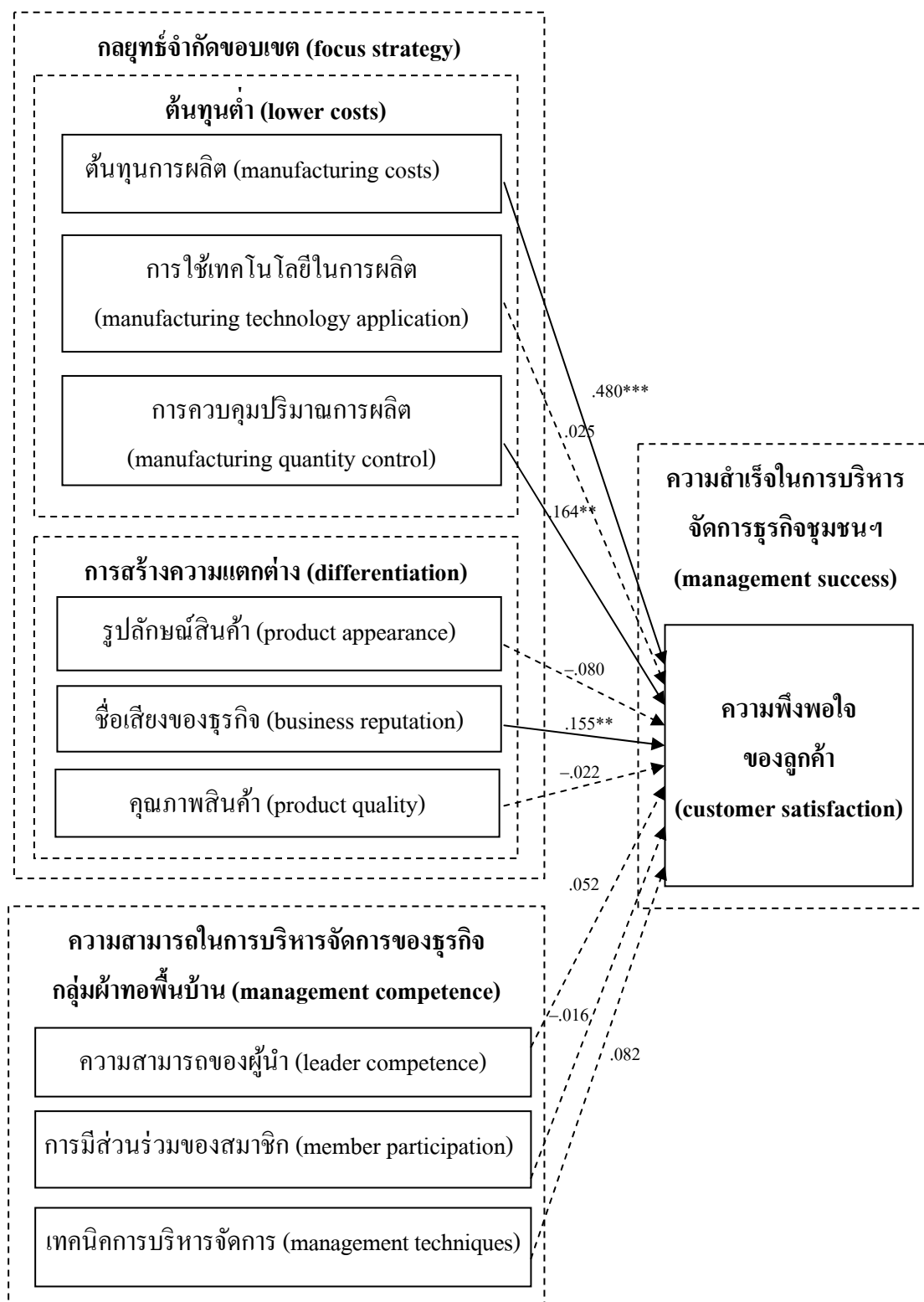
	Unstandardized		Standardized		
	B	SE	Beta	t value	p value
MC	0.489	0.067	0.480	7.273	0.000***
MTA	0.022	0.050	0.025	0.444	0.657
MQC	0.144	0.050	0.164	2.876	0.004**
PA	-0.077	0.061	-0.080	-1.262	0.208
BR	0.152	0.055	0.155	2.740	0.006**
PQ	-0.021	0.056	-0.022	-0.374	0.709
LC	0.055	0.058	0.052	0.936	0.350
MP	-0.020	0.052	-0.016	-0.390	0.696
MT	0.092	0.064	0.082	1.423	0.156

$N = 350$, $R^2 = 0.594$, $F = 55.328$, $p \text{ value} = .000$

* $p < 0.05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** $p < 0.01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** $p < 0.001$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพ 20 สรุปอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากตาราง 22 และภาพ 20 ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (CS) ปรากฏว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.594 ($p < 0.001$) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจของลูกค้าได้ร้อยละ 59.40

สรุปความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า ต้นทุนการผลิต (MC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) และชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$)

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 22 และภาพ 20 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญมีดังนี้ (1) ต้นทุนการผลิต (MC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) (2) การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) และ (3) ชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่ได้รับการสนับสนุน มีดังนี้ (1) การใช้เทคโนโลยีในการผลิต (MTA) (2) รูปลักษณ์สินค้า (PA) (3) คุณภาพสินค้า (PQ) (4) ความสามารถของผู้นำ (LC) (5) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) และ (6) เทคนิคการบริหารจัดการ (MT) ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) สมการแบบจำลองผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อยอดขาย (SL) มีค่าเท่ากับ 0.719 ($p < 0.001$) สมการแบบจำลองวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อส่วนครองตลาด (MS) มีค่าเท่ากับ 0.627 ($p < 0.001$) สมการแบบจำลองวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า (CS) มีค่าเท่ากับ 0.594 ($p < 0.001$) จากค่าที่วิเคราะห์ได้สามารถสรุปผลได้ ดังนี้ (ดูตาราง 23) และจากการแสดงในภาพ 21 ได้สรุปเฉพาะองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเท่านั้น

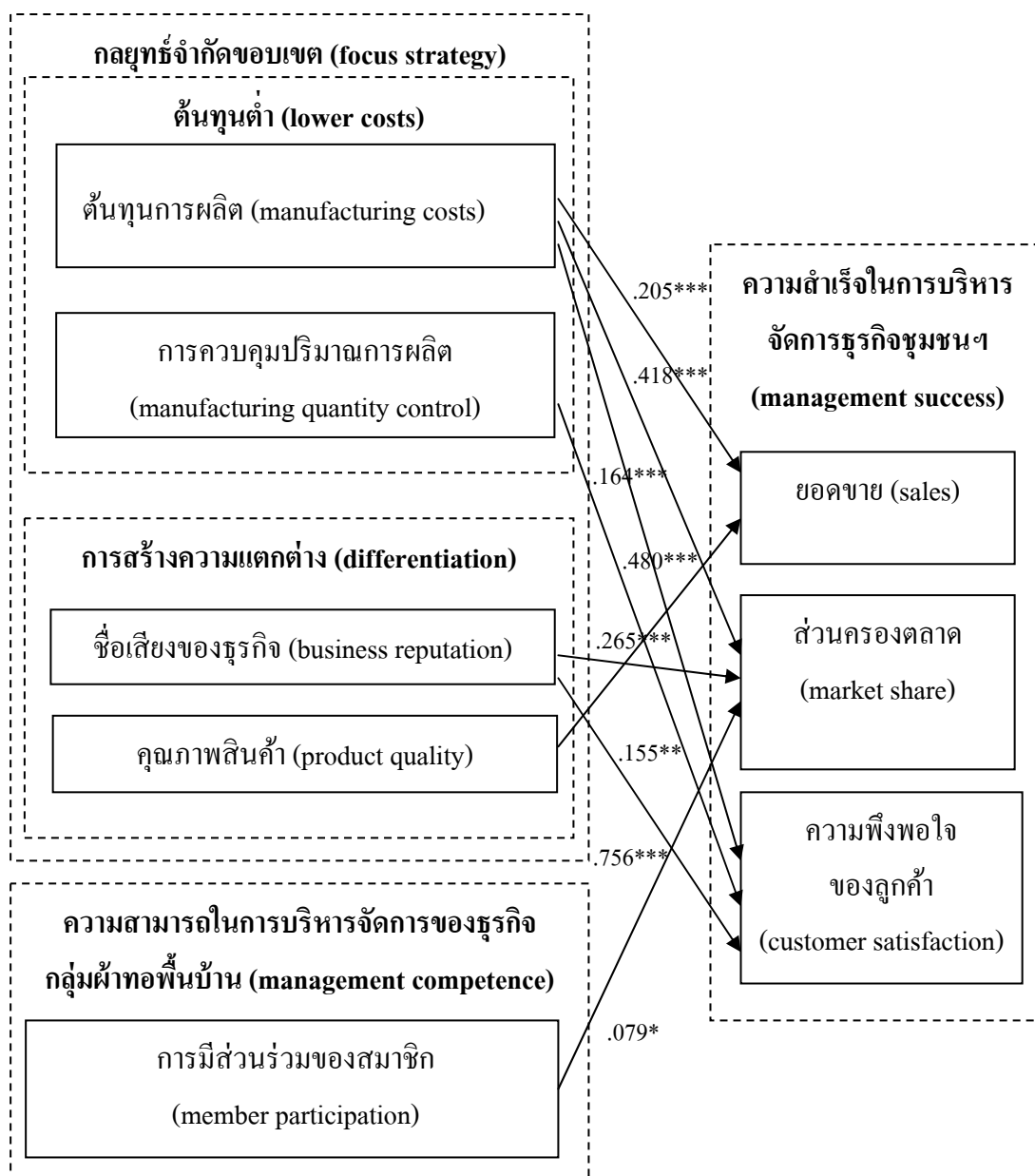
ตาราง 23

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ลำดับที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1.	ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ได้รับการสนับสนุน
2.	การใช้เทคโนโลยีในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
3.	การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
4.	รูปลักษณะสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
5.	ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
6.	คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ได้รับการสนับสนุน
7.	ความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
8.	การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
9.	เทคนิคการบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย	ไม่ได้รับการสนับสนุน
10.	ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด	ได้รับการสนับสนุน
11.	การใช้เทคโนโลยีในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด	ไม่ได้รับการสนับสนุน
12.	การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด	ไม่ได้รับการสนับสนุน
13.	รูปลักษณะสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด	ไม่ได้รับการสนับสนุน
14.	ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด	ได้รับการสนับสนุน

ตาราง 23 (ต่อ)

ลำดับที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
15.	คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด	ไม่ได้รับการสนับสนุน
16.	ความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อส่วนครองตลาด	ไม่ได้รับการสนับสนุน
17.	การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อส่วนครองตลาด	ได้รับการสนับสนุน
18.	เทคนิคการบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อส่วนครองตลาด	ไม่ได้รับการสนับสนุน
19.	ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า	ได้รับการสนับสนุน
20.	การใช้เทคโนโลยีในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ไม่ได้รับการสนับสนุน
21.	การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ได้รับการสนับสนุน
22.	รูปลักษณะสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า	ไม่ได้รับการสนับสนุน
23.	ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ได้รับการสนับสนุน
24.	คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า	ไม่ได้รับการสนับสนุน
25.	ความสามารถของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ไม่ได้รับการสนับสนุน
26.	การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ไม่ได้รับการสนับสนุน
27.	เทคนิคการบริหารจัดการมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ไม่ได้รับการสนับสนุน



ตัวเลขที่แสดง คือ Standardized Beta

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01,

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพ 21 อิทธิพลของกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

สรุปกรอบความสัมพันธ์เชิงเส้นขององค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

จากภาพ 21 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญดังนี้

ต้นทุนต่ำ ประกอบด้วย (1) ต้นทุนการผลิต (MC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย (SL) ส่วนครองตลาด (MS) และความพึงพอใจของลูกค้า (CS) ($p < 0.001$) (2) การควบคุมปริมาณการผลิต (MQC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า (CS) ($p < 0.01$)

การสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย (1) ชื่อเสียงของธุรกิจ (BR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด (MS) ($p < 0.001$) และความพึงพอใจของลูกค้า (CS) ($p < 0.01$) และ (2) คุณภาพสินค้า (PQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย (SL) ($p < 0.001$)

ความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด (MS) ($p < 0.05$)

ส่วนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

หลังจากผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณในการทดสอบสมมติฐานแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยโครงสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เป็นการแสวงหาความจริงจากความคิดของประธานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ประเด็นคำถามมี 4 ประเด็น ได้แก่ (1) ต้นทุนต่ำ (lower costs) (2) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) (3) ความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน และ (4) ความสำเร็จในการบริหารจัดการ

ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ผลการสัมภาษณ์มีประเด็นที่สำคัญโดยสรุปได้ ดังนี้ (รายละเอียดทั้งหมดของผลการสัมภาษณ์แสดงไว้ในภาคผนวก ง)

1. ต้นทุนต่ำ (lower costs) กลุ่มมีวิธีการเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำโดยปลูกต้นหม่อน เลี้ยงหม่อนไหมเอง ไม่ต้องซื้อไหมจากคนอื่นมา ทำเองทุกอย่าง สาวเอง ทอเอง ทุกขั้นตอน ไม่ต้องจ้าง ทำมือตลอด ใช้ธรรมชาติที่หาได้แถวบ้าน ไม่ต้องซื้อสีเคมี เพื่อเป็นการลดต้นทุน ไม่ซื้อวัตถุดิบประเภทสีย้อมผ้าที่เป็นสารเคมี หันมาใช้สีที่ได้มาจากธรรมชาติ ที่เรียกว่า สีธรรมชาติ เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลดรายจ่ายในเรื่องสีย้อมผ้า เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน ทางกลุ่มมีการจ้างแรงงานบ้างบางครั้งก็งานมีจำนวนมาก บางครั้งกลุ่มก็จะนำเอาคนในครอบครัวของตนเองมาช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ประหยัดในด้านการจ้างแรงงานเพิ่ม มีการนำมาเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการผลิตอย่างเครื่องกรอไหม ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยไม่ต้องทำด้วยมือ ทำให้การกรอเร็วขึ้น เพราะสมัยก่อนทอมือ แต่ทุกวันนี้เปลี่ยนเป็นทอกระตุก ใช้ทอกระตุกด้วย และใช้ทอมือด้วย บางกลุ่มไม่มีเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ไม่มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต ทำเองจากมือของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันทอ ซึ่งเป็นผลดีในด้านการลดต้นทุน มีเพียงก็ที่เป็นเครื่องทอผ้าตั้งแต่สมัยโบราณสืบทอดกันมารุ่นสู่รุ่น จึงทำให้ประหยัดต้นทุนในการผลิตลง กลุ่มจะทำการผลิต ตามคำสั่งซื้อที่ลูกค้าสั่งจองเท่านั้น ไม่ได้ผลิตสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก เพราะกลัวสินค้าตกค้าง ส่งขายไม่ได้ ซึ่งขนาดการผลิตในจำนวนนี้ถือว่ามีความพอดีและเหมาะสมกับกำลังแรงงานของสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มได้มีการทอผ้าเท่าจำนวนผู้สั่งจองสินค้า เพราะการทอผ้าไหมเป็นเพียงอาชีพเสริม ซึ่งอาชีพหลัก คือ ทำนา ทำไร่ จึงไม่ค่อยมีเวลาทอผ้าได้เต็มที่

2. การสร้างความแตกต่าง (differentiation) กลุ่มมีการพัฒนารูปลักษณะสินค้า อย่างเช่น ผ้าไหมของอำเภอนาโพธิ์ เป็นการทอผ้าไหมขึ้นมานานแล้ว ซึ่งโครงการนี้ได้สมเด็จพระนางเจ้าฯ เป็นผู้สนับสนุนโครงการ มีการพัฒนาในด้านของสีและลาย ทุกวันนี้สีของผ้าทอเปลี่ยนแปลงไปเป็นหลายสี เช่น สีชมพู สีเขียว สีฟ้า ลายยังคงลายทางกระรอกดินแดง ยกดอก คิดว่าจะมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ จะทำลายกนกจิ๊ดข้างม้า รูปลักษณะของกลุ่มจะผลิตผ้าเป็นผืน ๆ ที่จะนำไปตัดเย็บเท่านั้น ซึ่งผ้าก็จะมีลวดลายสวยงาม เช่น ลายลูกแก้ว ลายมัดหมี่ เป็นต้น มีการพัฒนาลายผ้า ที่เรียกว่า ลายนกยูง

และลายบันไดสวรรค์ ซึ่งลายนี้เป็นที่นิยมแก่กลุ่มลูกค้าทั่วไป การจัดทำลายใหม่ ๆ และการไล่สีที่สวยงามอาจเป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้า แต่กลุ่มก็จะทอดผ้าตามความต้องการของลูกค้ามากกว่า ลวดลายผ้าไหมของบางกลุ่ม เป็นผ้ามัดหมี่ ลายขอทบ ซึ่งเป็นลายเอกลักษณ์ของกลุ่ม รูปลักษณะของกลุ่มเป็นผ้าไหมพื้น ผ้าไหมทุกชนิด ได้มีการคิดรูปแบบให้ทันสมัย ตามวัยรุ่นและสีสันทันให้มากขึ้น ซึ่งจะเน้นกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นเป็นส่วนใหญ่ กลุ่มมีการสร้างชื่อเสียงของธุรกิจให้ได้เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าหรือบุคคลทั่วไป โดยการสร้างตราสินค้า เช่น มีรูปลักษณะเหมือนรูปนาฬิกา ทรานคองเงิน นกยูงทอง บางกลุ่มกำลังดำเนินการเพื่อให้ได้ตราสินค้า กลุ่มใช้กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และกลุ่มยังใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ มีป้ายโฆษณา ติดตามสถานที่ต่าง ๆ ใช้การออกร้านงานประจำทั้งระดับอำเภอ จังหวัด และตามภูมิภาคต่าง ๆ บางกลุ่มมีการจัดทำเว็บไซต์การประชาสัมพันธ์ขายสินค้าเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและสร้างภาพลักษณ์ของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักในสายตาของลูกค้า และบุคคลทั่วไป ในส่วนของการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพสินค้า มีการพัฒนาสินค้าให้ได้คุณภาพโดยมีการคิดรูปแบบใหม่และรูปแบบเก่าผสมผสานกัน นำมาประยุกต์ ทุกวันนี้จะหันไปยึดธรรมชาติ เปลี่ยนจากเดิมที่ใช้แต่เคมี เพราะเมื่อเปรียบเทียบแล้ว ธรรมชาติดีกว่า และไม่เป็นอันตรายต่อคนและสิ่งแวดล้อม มีการปรับปรุงโดยจะเน้นเรื่องการย้อมผ้าอย่างละเอียดและพัฒนาเรื่องสีที่นำมาย้อมผ้า การปรับปรุงเส้นไหมที่สาวด้วยมือเอง และไม่เกิดการตกสี การปรับปรุงสินค้าในเรื่องการจัดทำลายผ้าที่ทำให้มีความเด่นชัดในแต่ละส่วน จากใช้ไหมที่คุณภาพสีไม่ตก การควบคุมสินค้าส่วนมากที่วางจำหน่ายต้องได้รับการตรวจสอบถึงคุณภาพและตรงตามที่ลูกค้าสั่งทำ นอกจากผ้าไหมแล้วยังมี ผ้าโสร่ง ผ้าคลุมไหล่ ผ้าพันคอ กลุ่มได้มีการปรับปรุงสินค้า คือ การทำลวดลายผ้าไหม การย้อมสี หารูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเอาใจลูกค้า ได้ปรับปรุงตัวสินค้า คือ กำหนดลายผ้าไหมและความประณีตของชิ้นงาน ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าอยู่เรื่อย ๆ พัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย และพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้รับมาตรฐานคุณภาพของสินค้า

3. ความสามารถในการบริหารจัดการ กลุ่มจะต้องมีผู้นำกลุ่มที่สามารถนำกลุ่มให้เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้า ลักษณะของผู้นำจะต้องใส่ใจในการทำงานแบบจริงจัง

ต้องเข้มแข็งและหนักแน่น มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ มาผลิตสินค้าได้ มีความใส่ใจลูกค้าโดยนัดประชุมเรื่อย ๆ ผู้นำกลุ่มต้องเข้าร่วมอบรมเพื่อนำแนวทางมาพัฒนากลุ่มของตนเองให้ดีขึ้น เป็นคนที่มีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออก เป็นบุคคลที่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ดูแลสมาชิกได้ เป็นคนใจเย็น แบ่งงานกันเป็นสัดส่วน และเป็นตัวแทนพาสมาชิกออกบูทจำหน่ายสินค้า สามารถจัดการระบบในกลุ่มได้ในส่วนของการมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกกลุ่มอยู่กันแบบพี่น้อง เป็นญาติกัน ดูแลซึ่งกันและกัน มีอะไรดี ๆ แบ่งปันกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าร่วมกัน สมาชิกภายในกลุ่มสามารถออกความคิดเห็นได้ มีการปรึกษาปัญหา และแนะนำเพิ่มเติมสิ่งต่าง ๆ สงสัยและมีข้อโต้แย้งแสดงความคิดเห็นได้ เช่น เรื่องต้นทุน กำไร เป็นต้น ภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้กลุ่มพัฒนา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการจำหน่ายโดยนำผลิตภัณฑ์มารวมกันจึงค่อยส่งออกจำหน่าย สมาชิกกลุ่มมีการสอนทอผ้าและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การนำเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม โดยส่วนใหญ่ประธานจะมอบหมายงานให้กับสมาชิก กลุ่มใช้เทคนิคการบริหารงานในเรื่องของการขายสินค้า มากระตุ้นในการทำงานมาเป็นแรงผลักดันให้ขยันทำงาน และได้มีการนำหลักการประชุม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การหาตลาดมีการสนับสนุนจากทางอำเภอ เข้ามาช่วย ทำให้ผลิตสินค้าออกมาและส่งออกขายได้หมด กลุ่มได้ดำเนินการจัดระบบเรื่องการตลาด การจัดหาวัสดุ ทำงานต้องมีขั้นตอน การจัดการกลุ่มนั้นต้องเกิดจากตัวประธานและสมาชิกทุกคนร่วมมือกันเป็นอย่างดี ช่วงเวลาว่างจากการทำงานก็นั่งคิดร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการผลิตสินค้า กลุ่มจะมีการสอนสมาชิกกลุ่มทุกคนให้ทำงานเป็น มีการจัดการระบบ โดยแบ่งเป็นฝ่าย เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายผลิตสินค้า เพื่อให้การบริหารจัดการกลุ่มง่ายขึ้น

4. ความสำเร็จในการบริหารจัดการ กลุ่มจะวัดจากยอดขายของกลุ่มถ้ามียอดขายมาก แสดงว่า มีกำไรจากการขายสินค้า ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ประธานจะนำมาแจ้งลูกค้าตลอด และกลุ่มมีการทำบัญชี จะทราบว่า มียอดเพิ่ม ต้นทุนเท่าไร ขายเท่าไรทราบจากจำนวนลูกค้าที่มาตั้งสินค้าว่าลดลงหรือเพิ่มขึ้น มีการตรวจสอบและจดบันทึกไว้ตลอด ยังมีการสรุปยอดขายจากสินค้าที่ส่งออกไปขายว่า ในแต่ละเดือนมีกำไรเพิ่มขึ้นมากน้อย

เพียงใดและจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายในแต่ละเดือน เพื่อแสดงผลกำไรที่ได้รับ และคู่สินค้าแต่ละเดือนผลิตได้มากหรือน้อยคิดจากลูกค้ารายเก่า ๆ ที่มาสั่งผ้าไหมเพิ่มจำนวนขึ้น กลุ่มจะมีการตรวจสอบยอดขายทุก ๆ เดือนว่า ลูกค้าสั่งมากี่ชิ้น กลุ่มส่งผ้าไหมออกกี่ชิ้น ซึ่งยอดขายแต่ละช่วงจะไม่สม่ำเสมอ ส่วนมากจะเป็นช่วงเทศกาลต่าง ๆ มักจะขายสินค้าดีที่ผ่านมามียอดขายมากที่สุดของทั้งกลุ่มทั้งเครือข่าย โดยเฉพาะทางกลุ่มจะมียอดจำหน่ายมากที่สุดจากการซื้อขายทั้งเครือข่ายทั้งหมด กลุ่มมีการผลิตสินค้าให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตรงกับความต้องการของตลาด เนื่องจากพื้นที่ตลาดของกลุ่มเรามีการทอผ้านี้ค่อนข้างมากตลาดส่วนใหญ่จึงอยู่แค่ภายในตำบลและในตัวอำเภอเมือง สินค้าของกลุ่มเป็นที่ต้องการแก่คนในพื้นที่จำนวนมาก จึงสรุปได้ว่า ในด้านการตลาดสินค้าในกลุ่มเรามีการขายที่ดีมีส่วนครองตลาดดีพอสมควรในเขตตัวอำเภอนี้ กลุ่มทอผ้าสามารถทำยอดขายได้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เพราะสังเกตจากตัวสินค้าที่มีการสั่งจัดทำขึ้นเรื่อย ๆ และสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า กลุ่มยังได้รับความสนับสนุนจากทางอำเภอ และตัวสินค้าที่กลุ่มได้ผลิตออกไปมีคุณภาพดีสวยงามทำให้ลูกค้าสนใจมากขึ้น ภายในอำเภอ มีเพียงกลุ่มทอผ้าไหมกลุ่มนี้กลุ่มเดียวควบคุมการขายทั้งหมดในการจำหน่ายสินค้าผ้าไหมสู่ตลาด ไม่มีคู่แข่ง เป็นกลุ่มเดียวที่สามารถผลิตสินค้าภายในอำเภอ การตลาดที่นำสินค้าไปขายนั้น ทางกลุ่มไม่ได้มีคู่แข่ง จึงทำให้มีเพียงกลุ่มทอผ้ากลุ่มเดียวที่ทำสินค้าแบบนี้ไปขายในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าชอบที่เนื้อผ้ามีคุณภาพ รูปลักษณ์สินค้าเรามีให้เลือกหลากหลาย เช่น เนคไท เสื้อ ผ้าผืน ฯลฯ ทำให้ลูกค้าชื่นชอบ เพราะคุณภาพดีสีไม่ตก รวมถึงฝีมือการทอ การเย็บ ลูกค้าที่เคยซื้อก็กลับมาซื้ออีก ได้ผลตอบแทนที่ดีมาจากคำชมของลูกค้าที่กลับมาซื้อสินค้าอีกครั้ง ลูกค้าบางคนกลับมาซื้อหลาย ๆ รอบ เพราะความละเอียดของเนื้อผ้าและความสวยงามของการไล่สีที่ดูแปลกตาจากที่ลูกค้าได้ซื้อสินค้า และกลุ่มรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนาลายผ้าใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าเพิ่มมากขึ้น

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 350 ฉบับ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา และวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้มีการตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงแบบแตกต่าง และก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบการกระจายข้อมูลแบบปกติ การตรวจสอบความแปรปรวนที่สม่ำเสมอ ค่าที่ออกนอกกลุ่ม การตรวจสอบความเป็นเส้นตรง การตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก และผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล ทฤษฎี ซึ่งเป็นข้อมูลจากการค้นคว้าและรวบรวมจากเอกสารหนังสือ เป็นการทบทวน วรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวัด ความสำเร็จขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน โดยมีการเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบที่ระบุ ให้ทราบถึงโครงสร้างที่ได้ศึกษาเพื่อสนับสนุนการเลือกตัวแปรที่ต้องศึกษา ส่วนข้อมูล ปฐมภูมิรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างทำการตอบแบบสอบถาม ด้วยการกรอกด้วยตนเอง และรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำมาลงรหัส หลังจากนั้น จึงนำ ข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผล โดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำหรับการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 95.10 เพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 และมีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า เป็นประธานกลุ่มมากที่สุด จำนวน 307 คน คิดเป็น ร้อยละ 87.70 รองลงมา คือ เป็นกรรมการกลุ่ม จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 และเป็นรองประธานกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

สูงสุด พบว่า มีการศึกษาระดับประถมศึกษามากที่สุด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่ม พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มระหว่าง 6-8 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.15 และมีประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.85 ตามลำดับ

จากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของต้นทุนต่ำ ประกอบไปด้วย ต้นทุน-การผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า ต้นทุนต่ำในด้านต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการสร้างความแตกต่าง อันประกอบไปด้วย รูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ คุณภาพสินค้า ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า การสร้างความแตกต่างในด้านชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านส่วนครองตลาดและความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความสามารถในการบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วย ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เทคนิคการบริหาร-จัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการในด้าน การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด

การอภิปรายผล

ความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยใช้กลยุทธ์ธุรกิจจำกัดขอบเขต ประกอบด้วย ด้านต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ 3 ประเด็น โดยจำแนกตามสมมติฐานได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของต้นทุนต่ำ ประกอบไปด้วย ต้นทุนการผลิต การใช้เทคโนโลยีในการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งมีสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) กล่าวคือ กลุ่มผ้าทอพื้นบ้านมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง ใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต กลุ่มมีการมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต กำหนดต้นทุนการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้ การลดต้นทุนการผลิตส่งผลให้การตั้งราคาได้สมเหตุสมผล ไม่สูงเกินไป ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ดังนั้น ต้นทุนการผลิตจึงมีผลต่อยอดขาย สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับต้นทุนการผลิต เป็นต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงานในการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ไม่ให้เกิดการสูญเสียของต้นทุนการผลิต มีการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย กลุ่มผ้าทอพื้นบ้านพยายามควบคุมต้นทุนการผลิต เพื่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ต่ำ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2546, หน้า 203) ผลของต้นทุนต่ำทำให้ยอดขายสูง ดังนั้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ต้นทุนของสินค้าที่ผลิตจะลดลง และทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้น การที่จะได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำและประสิทธิภาพทางการเงินเพิ่มขึ้น บริษัทควรมีกกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Li, 2004) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaleka (2002) การได้เปรียบทางด้าน

ต้นทุนต่ำสามารถเริ่มจากการลดต้นทุนการผลิต ต้นทุนค่าขนส่ง ต้นทุนการจัดจำหน่าย และต้นทุนอื่น ๆ ต้นทุนต่ำช่วยให้ได้โควตาในการทำการค้าระหว่างประเทศ และเพิ่มมูลค่าของบริษัท และยังสอดคล้องกับบทสรุปการสัมภาษณ์ของประธานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านที่ว่า ต้องมีการควบคุมต้นทุนการผลิต โดยการทำทุกอย่าง ทุกขั้นตอนเอง จะทำให้ประหยัดต้นทุนในการผลิตส่งผลถึงยอดขายที่เพิ่มขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 10 ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกผลต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) กล่าวคือ กลุ่มมีการดำเนินงานทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุด โดยการเปลี่ยนมาตรฐาน เช่น วัตถุดิบที่มีคุณภาพเกินความจำเป็นต้องทิ้งของเสียมาก ทำให้ต้นทุนสูงก็เปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพที่พอเพียงเข้ามาทดแทน โดยการเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายหลายราย กลุ่มอาศัยส่วนลดราคาโดยการสั่งซื้อคราวละปริมาณมาก ๆ เพื่อที่จะได้ส่วนลดมาก เปรียบเทียบราคาวัตถุดิบกับราคาที่อ้างอิงจากร้านค้าต่าง ๆ เพราะราคาวัตถุดิบอาจมีการเปลี่ยนแปลง การลดต้นทุนจะต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในกลุ่ม โดยการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก และควบคุมค่าใช้จ่ายของกลุ่มไม่ให้เกินงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งหากสมาชิกทุกคนในกลุ่มได้ทำงานร่วมกันในการช่วยลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นสามารถลดต้นทุนลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการถือครองตลาดให้ได้ยืนยาว สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของ สุภาพร ตันติสันติสม (2545) กล่าวว่า ต้นทุนการผลิตเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่กิจการทุกแห่งให้ความสำคัญมาก เนื่องจากจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้มีส่วนครองตลาดมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ซึ่งการใช้วิธีที่จะทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลงด้วยการควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ โดยพิจารณาตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก

สมมติฐานข้อที่ 19 ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) กล่าวคือ กลุ่มมีการลดต้นทุนโดยการทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ทำให้ปริมาณน้อยลง หรือตัดงานที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งการลดต้นทุนต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า และการบริการที่มีผลต่อ

ระดับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการตอบสนองทางอารมณ์ต่อการใช้สินค้าหรือบริการในสถานะที่แน่นอน โดยที่ระดับความพึงพอใจจะถูกวัดจากการซื้อสินค้าที่เกิดจากการลดต้นทุนที่ยังคงรักษาความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลดต้นทุนโดยไม่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการลดลงหรือไม่ทำให้คุณภาพต่ำลง ลดต้นทุนโดยเน้นระดับการบริการที่พอเหมาะพอดีกับความพึงพอใจของลูกค้า (Stan & Gilbert, 2006)

สมมติฐานข้อที่ 21 การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การควบคุมปริมาณการผลิตเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) กล่าวคือ กลุ่มมีความพยายามในการควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ ในแต่ละปีกลุ่มพยายามควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย และกลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผู้ผลิตได้กำไรมากขึ้น อาจทำให้สินค้ามีราคาถูกลง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับหลักทฤษฎีของ Fecikova (2004) ที่ว่า หัวใจสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจจนเกิดความภักดีและตอบสนองด้วยการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับสินค้าและการพัฒนาสินค้า จำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี ส่งผลให้การควบคุมปริมาณการผลิตจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการสร้างความแตกต่าง อันประกอบไปด้วย รูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ คุณภาพสินค้า ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งมีสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 14 ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชื่อเสียงของธุรกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกผลต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) กล่าวคือ กลุ่มมีความโดดเด่น

เป็นที่ยอมรับของลูกค้า สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือ กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และกลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า ทำให้ชื่อเสียงของธุรกิจส่งผลต่อส่วนครองตลาด สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างชื่อเสียงของกิจการให้เป็นที่รู้จักน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ามีความสำคัญต่อการจำหน่ายสินค้า ได้จากการที่ธุรกิจมีสินค้าที่มีคุณภาพคือออกจำหน่าย โดยที่ระดับคุณภาพจะแสดงออกมาจากแนวคิดในการผลิตสินค้าใหม่ ความสามารถของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้ขายปัจจัยการผลิต สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์กร และป้องกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามารายใหม่ได้ ทำให้ธุรกิจมีส่วนครองตลาดมากกว่าคู่แข่ง เนื่องจากผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เพื่อชิงความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าตามแนวคิดของ Heizer and Render (2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotler (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถของธุรกิจ หากภาพลักษณ์ของธุรกิจอยู่ในระดับที่ดี ย่อมก่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ มีผลต่อความจงรักภักดีในตราชื่อของสินค้า (brand loyalty) ของลูกค้า และทำให้สินค้าอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน มีผลทำให้ส่วนครองตลาด (market share) เพิ่มขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 23 ชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ชื่อเสียงของธุรกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) กล่าวคือ กลุ่มมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับ มีเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการที่ดี ได้มาตรฐาน เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ส่งผลให้ชื่อเสียงของธุรกิจมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ขึ้นอยู่กับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของธุรกิจของสินค้าหรือบริการ หรือของบุคลากรในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 76) ซึ่งชื่อเสียง (reputation) ได้แก่ ชื่อที่ดี และน่าเชื่อถือ (เสนาะ ดิยาว, 2546ก, หน้า 88) กล่าวคือ ชื่อที่ดี ซึ่งเป็นที่รับรู้และยอมรับกันในกลุ่มลูกค้า จะก่อให้เกิดการเพิ่มหรือการสนับสนุนความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ได้ โดยธุรกิจจะต้องพยายามสร้างชื่อตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก

นำเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Armstrong & Kotler, 2005, pp. 242-243; Kotler & Armstrong, 2004, p. 293)

สมมติฐานข้อที่ 6 คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณภาพสินค้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$) กล่าวคือ สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี คุณภาพสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับ การยอมรับ และสินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ ทำให้คุณภาพสินค้าส่งผลต่อยอดขาย สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพสินค้า ควรพิจารณาจากส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบในการผลิตมีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอ กำลังการผลิตเพียงพอ ในการผลิตสินค้า พนักงานมีความชำนาญในการผลิต มีจำนวนพนักงานเหมาะสมต่อการผลิต สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพตามที่ต้องการ ผลิตสินค้าได้ตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ และมีของเสียจากการผลิตน้อย สามารถรักษาจำนวนลูกค้าเดิมไว้ได้ คุณภาพสินค้าดีกว่าคู่แข่ง ลูกค้าเดิมมีปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น พนักงานขายมีประสิทธิภาพ มีพนักงานขายเพียงพอ มีการโฆษณา หรือการส่งเสริมการขายดีกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้มียอดขายอยู่ในระดับมาก (มณฑิธรโรหิตเสถียร, 2549)

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความสามารถในการบริหารจัดการอันประกอบไปด้วย ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก เทคนิคการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งมีสมมติฐานที่ได้รับการสนับสนุน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 17 การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนครองตลาด ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกผลต่อส่วนครองตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) กล่าวคือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา กำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม มีโอกาสในการเข้าร่วมประชุมหารือ แสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า

และมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ สมมติฐานนี้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง (Cabrera et al., 2003) สอดคล้องกับงานของ Tesluk et al. (1999) ที่ว่า ธุรกิจให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น กิจกรรมการมีส่วนร่วมที่ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องการให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มคุณภาพของกระบวนการผลิต การเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน และการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (Moeser, 2000) สอดคล้องกับงานศึกษาของ Drehmer et al. (2000) พบว่า การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมและการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน จะทำให้เกิดผลที่ดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยประเมินจากอัตราส่วนของผลการดำเนินงานของธุรกิจว่า หลังจากการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน อัตราส่วนของผลการดำเนินงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนที่พนักงานจะเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของพนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ (Neck et al., 2003) และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Stashevsky & Elizur, 2003) ผลผลิตและผลผลิตภาพของกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น (Cabrera et al., 2003; Herrenkohl et al., 1999; Kondo, 2001; Simmons, 1999)

ทั้งนี้ มีสมมติฐานที่ไม่ได้รับการสนับสนุน ดังนี้

1. องค์กรประกอบที่ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อยอดขาย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนต่ำ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อยอดขาย กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิต ไม่มีอิทธิพล เพราะผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าพิจารณาจากความเป็นผ้าทอมือพื้นบ้านจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ความประณีตในการทอ คุณภาพสินค้าเป็นหลัก ส่วนเรื่องเทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิตของกลุ่มนั้นเป็นเรื่องภายใน ซึ่งผู้บริโภคอาจไม่ทราบ นอกจากนี้ จากบทสัมภาษณ์ของประธานกลุ่มที่ว่า กลุ่มมีวิธีการเพื่อทำให้ต้นทุนการผลิต

ต่ำ โดยปลูกต้นหม่อน เลี้ยงหม่อนไหมเอง ไม่ต้องซื้อไหมจากคนอื่นมา ทำเองทุกอย่าง สาวเอง ทอเอง ทุกขั้นตอน ไม่ต้องจ้าง ทำมือตลอด ใช้วิถีธรรมชาติที่หาได้แถบ้าน เพื่อเป็นการลดต้นทุน ทางกลุ่มมีการจ้างแรงงานบ้างบางครั้งซึ่งงานมีจำนวนมาก บางครั้งกลุ่มก็จะนำเอาคนในครอบครัวของตนเองมาช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ประหยัด ในด้านการจ้างแรงงานเพิ่ม กลุ่มไม่มีเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ไม่มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต ทำเองจากมือของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันทอ ซึ่งเป็นผลดี ในด้านการลดต้นทุน มีเพียงกี่ที่เป็นเครื่องทอผ้าตั้งแต่สมัยโบราณสืบทอดกันมารุ่นสู่รุ่น จึงทำให้ประหยัดต้นทุนในการผลิต กลุ่มจะทำการผลิตตามคำสั่งซื้อที่ลูกค้าสั่งจองเท่านั้น ไม่ได้ผลิตสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก เพราะกลัวสินค้าตกค้าง ส่งขายไม่ได้ ซึ่งขนาดการผลิต ในจำนวนนี้ถือว่ามีความพอดีและเหมาะสมกับกำลังแรงงานของสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มได้มีการทอผ้าเท่ากับจำนวนผู้สั่งจองสินค้า เพราะการทอผ้าไหมเป็นเพียงอาชีพเสริม ซึ่งอาชีพหลัก คือ ทำนา ทำไร่ จึงไม่ค่อยมีเวลาทอผ้าได้เต็มที่ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญที่คุณภาพสินค้ามากกว่าการใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุม ปริมาณการผลิต จึงไม่ส่งผลต่อยอดขาย

การสร้างแตกต่าง ได้แก่ รูปลักษณ์สินค้า ชื่อเสียงของธุรกิจ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อยอดขาย กล่าวคือ ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ในการบริโภคสินค้าและบริการจะให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพสินค้า จากงานวิจัยของ เมธา สุธีร์โรจน์ (2547) พบว่า คุณภาพสินค้าจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ จะต้องมีความมาตรฐาน ด้านคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือแก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าเช่นเดียวกับ งานวิจัยของ มาลีณี ฤาษุดกุล (2550) พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของ โครงการฯ จากร้านจำหน่ายสินค้า เพราะคุณภาพน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ รูปลักษณ์สินค้า อาจผันแปรไปตามราคาของสินค้าด้วย รูปลักษณ์ที่ละเอียด มีลวดลายมาก ต้องใช้ต้นทุน- การผลิตที่สูงขึ้นกว่าปกติ ส่งผลให้รูปลักษณ์สินค้าไม่มีผลต่อยอดขาย ส่วนชื่อเสียงของ ธุรกิจนั้นน่าจะเป็นชื่อเสียงในภาพรวมมากกว่าชื่อเสียงเฉพาะกลุ่ม เช่น จังหวัดนี้ อำเภอนี้ หรือตำบลนี้ จะมีชื่อเสียงในเรื่องการผลิตผ้าทอ ส่วนชื่อเสียงเฉพาะกลุ่มจะมีบ้างก็เป็น บางกลุ่ม ซึ่งเป็นส่วนน้อย ส่งผลให้ไม่มีผลต่อยอดขาย

ความสามารถในการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และเทคนิคการบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อยอดขยายกล่าวคือ ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และเทคนิคการบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพล เพราะผู้บริโภคนำไม่ได้คำนึงถึงความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เนื่องจากความสามารถในการบริหารจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารจัดการภายในกลุ่ม ดังที่ ฑิตยา สุวรรณชฎ (2545), Garrett et al. (2006), Longenecker et al. (2003) และ Zahra et al. (2002) กล่าวว่า ความสามารถในการดำเนินงานกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ความสำเร็จของกลุ่มจะต้องอาศัยการสร้าง ความเข้มแข็งของการดำเนินงานที่เกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่ม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะคำนึงถึงและให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของสินค้า มากกว่าความสามารถในการบริหารจัดการ จึงไม่ส่งผลต่อกระทบต่อขยาย

2. องค์ประกอบที่ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อส่วนครองตลาดซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนต่ำ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อส่วนครองตลาด กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิต ไม่มีอิทธิพล เพราะผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าพิจารณาจากการบริการที่รวดเร็วในการตอบสนองความเอาใจใส่ในตัวลูกค้า โดยที่ผู้บริโภคไม่ได้คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิตของกลุ่ม เนื่องจากเป็นกระบวนการดำเนินงานภายในกลุ่มจากแนวคิดของ Rapp and Martin (2000) กล่าวว่า ความรวดเร็วในการตอบสนอง (quick response) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มาก เพราะการโต้ตอบที่รวดเร็วในการตอบสนองเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากการทำธุรกิจ (Wang & Head, 2001) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ในตัวลูกค้า เป็นผลทำให้ลูกค้าเกิดความศรัทธาจนกลายเป็นลูกค้าที่มีความซื่อสัตย์ต่อธุรกิจ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการบริการที่รวดเร็วในการตอบสนองมากกว่าการใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการควบคุมปริมาณการผลิต จึงไม่มีผลกระทบต่อส่วนครองตลาด

การสร้างความแตกต่าง ได้แก่ รูปลักษณ์สินค้า คุณภาพสินค้า ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อส่วนครองตลาด กล่าวคือ อาจจะเป็นเพราะในปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปในการบริโภคจะให้ความสนใจในเรื่องชื่อเสียงของธุรกิจ จากแนวคิดของ Heizer and Render (2006, p. 34) กล่าวว่า การสร้างชื่อเสียงของกิจการให้เป็นที่รู้จักน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ามีความสำคัญต่อการจำหน่ายสินค้ามากกว่ารูปลักษณ์สินค้าและคุณภาพของสินค้า

ความสามารถในการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำ และเทคนิคการบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อส่วนครองตลาด กล่าวคือ ความสามารถของผู้นำ และเทคนิคการบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพล เพราะผู้บริโภคไม่ได้คำนึงถึงความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เนื่องจากความสามารถในการบริหารจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารจัดการภายในกลุ่ม จากงานวิจัยของ ศิริพงษ์ รัตนบุรี (2547) พบว่า การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกกลุ่มมีอุดมการณ์เดียวกันเกิดจากใจที่มีความรักในกิจกรรมของกลุ่ม ความผูกพันภายในกลุ่ม ซึ่งมีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อกันช่วยเหลือกัน จึงเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงและให้ความสำคัญในเรื่องชื่อเสียงของธุรกิจ การเอาใจใส่ต่อลูกค้ามากกว่าความสามารถในการบริหารจัดการ จึงไม่ส่งผลกระทบต่อส่วนครองตลาด

3. องค์ประกอบที่ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนต่ำ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการผลิต ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวคือ การใช้เทคโนโลยีในการผลิต ไม่มีอิทธิพล เพราะเป็นการดำเนินงานภายในกลุ่ม ผู้บริโภคไม่ได้เข้าไปรับรู้หรือไม่ได้คำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในการผลิตของผู้ผลิต ซึ่งผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าพิจารณาจากราคาสินค้า ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการนำสินค้าไปใช้คุ้มค่างกับเงินที่จ่าย จากงานศึกษาของ Siskos and Grigoroudis (2002) กล่าวว่า ความพึงพอใจจะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของธุรกิจ เนื่องจากมีความรู้สึกรู้ว่า การได้ใช้บริการจากธุรกิจนี้เมื่อจ่ายเงินแล้วคุ้มค่างกับเงินที่จ่าย ตลอดจนมีความเชื่อมั่นและมีความมั่นใจที่จะบอกให้

ผู้อื่นมาใช้บริการ งานศึกษาของ Szwarc (2005) พบว่า คำนีความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจของการตั้งราคาที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญที่ราคาสินค้ามากกว่าการใช้เทคโนโลยีในการผลิต จึงไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

การสร้างแตกต่าง ได้แก่ รูปลักษณ์สินค้า คุณภาพสินค้า ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวคือ ผ้าทอพื้นบ้านมีการผลิตกันค่อนข้างมาก เพราะเป็นอาชีพเสริมจากการทำนา ทำไร่ และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ตกทอดกันมาจากรบรรพบุรุษ ทำให้สินค้าผ้าทอพื้นบ้านมีจำนวนมาก รูปลักษณ์สินค้า คุณภาพสินค้า ไม่แตกต่างกันมากนักในท้องตลาด เป็นผลทำให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจในเรื่องชื่อเสียงของธุรกิจ จากแนวคิดของ Cravens (2000) และ Gronroos (1994) มองว่าการพัฒนาชื่อเสียง ความใกล้ชิด ความเชื่อใจของการให้ประโยชน์ต่อกันมีความสำคัญต่อการจำหน่ายสินค้ามากกว่ารูปลักษณ์สินค้าและคุณภาพสินค้า

ความสามารถในการบริหารจัดการ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และเทคนิคการบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวก ($p > 0.05$) ต่อความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวคือ ความสามารถของผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และเทคนิคการบริหารจัดการ ไม่มีอิทธิพล เพราะผู้บริโภคไม่ได้คำนึงถึงความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เนื่องจากความสามารถในการบริหารจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารจัดการภายในกลุ่ม ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสุกร เสรีรัตน์ (2543), เสนาะ ตีเขาว์ (2546ข) และ Miller (1998) กล่าวว่า ชื่อเสียงของธุรกิจมีความสำคัญต่อการจำหน่ายสินค้า เพราะต้องสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ดังนั้น ผู้บริโภคส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงและให้ความสำคัญในเรื่องชื่อเสียงของธุรกิจมากกว่าความสามารถในการบริหารจัดการ จึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ: ด้านต้นทุนต่ำ สรุปได้ว่า ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด และความพึงพอใจ

ของลูกค้า การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า กลุ่มมีวิธีการเพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำ โดยปลูกต้นหม่อน เลี้ยงหม่อนไหมเอง ไม่ต้องซื้อไหมจากคนอื่นมา ทำเองทุกอย่าง สาวเอง ทอเอง ทุกขั้นตอน ไม่ต้องจ้าง บางครั้งกลุ่มก็จะนำเอาคนในครอบครัวของตนเอง มาช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ประหยัดในด้านการจ้างแรงงานเพิ่ม ใช้สิทธิธรรมชาติที่หาได้ แถวบ้าน ไม่ต้องซื้อสีเคมี เพื่อเป็นการลดต้นทุน ใช้วิธีการลดต้นทุนโดยการซื้อวัตถุดิบ ประเภทสีย้อมผ้าที่เป็นสารเคมี หันมาใช้สีที่ได้มาจากธรรมชาติ ที่เรียกว่า สีธรรมชาติ เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุน เพราะคุณภาพสีไม่ตก รวมถึงฝีมือการทอ การเย็บ ลูกค้าที่เคยซื้อก็กลับมาซื้ออีก เพราะความละเอียดของเนื้อผ้าและความสวยงาม ของการไล่สีที่ดูแปลกตาจากที่ลูกค้าได้ซื้อสินค้า กลุ่มจะทำการผลิตตามคำสั่งซื้อที่ลูกค้า สั่งจองเท่านั้น ไม่ได้ผลิตสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก เพราะกลัวสินค้าตกค้าง ส่งขายไม่ได้ ซึ่งขนาดการผลิตในจำนวนนี้ถือว่ามีความพอดีและเหมาะสมกับกำลังแรงงานของสมาชิก ในกลุ่ม

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ: ด้านการสร้างความแตกต่าง สรุปได้ว่า ชื่อเสียงของ ธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านส่วนรองตลาด และความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสินค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อยอดขาย สอดคล้องกับ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า กลุ่มมีการสร้างชื่อเสียงของธุรกิจให้ได้เป็นที่รู้จักและยอมรับ จากลูกค้าหรือบุคคลทั่วไป โดยการสร้างตราสินค้า เช่น มีรูปลักษณะเหมือนรูปนาฬิกา ทรานคองเงิน นกยูงทอง บางกลุ่มดำเนินการเพื่อให้ได้ตราสินค้า กลุ่มใช้กระบวนการผลิต ที่ได้มาตรฐาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และกลุ่มยังใช้การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ มีป้ายโฆษณา ติดตามสถานที่ต่าง ๆ ใช้การออกร้านงานประจำทั้งระดับ อำเภอ จังหวัด และตามภูมิภาคต่าง ๆ บางกลุ่มมีการจัดทำเว็บไซต์การประชาสัมพันธ์ ขายสินค้า เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและสร้างภาพลักษณ์ของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักในสายตา ของลูกค้า และบุคคลทั่วไป ในส่วนของการควบคุมคุณภาพสินค้ามีการพัฒนาสินค้า ให้ได้คุณภาพ โดยมีการคิดรูปแบบใหม่และรูปแบบเก่าผสมผสานกันนำมาประยุกต์ โดยจะเน้นเรื่องการย้อมผ้าอย่างละเอียดและพัฒนาเรื่องสีที่นำมาย้อมผ้า การปรับปรุง เส้นไหมปรับปรุงสินค้าในเรื่องการจัดทำลายผ้าที่ทำให้มีความเด่นชัดและความประณีต

ของชิ้นงาน พัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย และพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้รับมาตรฐานคุณภาพของสินค้า

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ: ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนรองตลาด สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า สมาชิกกลุ่มอยู่กันแบบพี่น้อง เป็นญาติกัน ดูแลซึ่งกันและกัน มีอะไรดี ๆ แบ่งปันกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าร่วมกัน สมาชิกภายในกลุ่มสามารถออกความคิดเห็นได้ มีการปรึกษาปัญหาและแนะนำเพิ่มเติมสิ่งต่าง ๆ สงสัยและมีข้อโต้แย้ง แสดงความคิดเห็นได้ เช่น เรื่องต้นทุน กำไร เป็นต้น ภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้กลุ่มพัฒนา และสมาชิกมีส่วนร่วมในการจำหน่าย โดยนำผลิตภัณฑ์มารวมกันจึงค่อยส่งออกจำหน่าย สมาชิกกลุ่มมีการสอนทอผ้า และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ผลงานของกลุ่มที่ผลิตออกมามีคุณภาพ เมื่อนำไปจำหน่ายได้รับการตอบสนองที่ดี ตรงตามความต้องการของลูกค้า สามารถทำยอดขายได้มากกว่าส่งผลทำให้กลุ่มมีส่วนรองตลาดเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติ

ผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้นทุนต่ำ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ต้นทุนต่ำที่มีองค์ประกอบด้านต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านยอดขาย ส่วนรองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การควบคุมปริมาณการผลิตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนการใช้เทคโนโลยี

ในการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า

ความสำคัญของปัจจัยต้นทุนการผลิต กลุ่มผู้ผลิตควรคำนึงถึงการใช้วัตถุดิบ ในการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการจัดซื้อวัตถุดิบที่ราคาไม่แพง ใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็ว มุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะ ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต กำหนดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้ เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า ในด้านความสวยงามของสินค้า คุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง การส่งมอบสินค้า ที่ตรงตามเวลา และการบริการของกลุ่มที่ดี ทำให้กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านมีผลตอบแทน จากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากกลุ่มลูกค้าเดิมเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ การเติบโตจากการขายสินค้าอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการมีส่วนครองตลาด เพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งและผู้ผลิตรายอื่น จะเห็นได้ว่า ถ้ากลุ่มผ้าทอพื้นบ้านใช้ด้านต้นทุนต่ำ จะสามารถรักษาความเป็นผู้นำในตลาดไว้ได้ตราบดีที่ยังสามารถรักษาดันทุนที่ต่ำ และนำไปสู่ส่วนครองตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น

การควบคุมปริมาณการผลิต กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านควรคำนึงถึงการควบคุม จำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา สินค้าที่เหลือ ให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย จำกัดจำนวน การผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยมุ่งลูกค้าเฉพาะ กลุ่มผลิตสินค้าที่ลูกค้ามีความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเนื้อผ้ามีคุณภาพ รูปลักษณะสินค้า มีให้เลือกหลากหลาย ทำให้ลูกค้าชื่นชอบ คุณภาพดี สีไม่ตก รวมถึงฝีมือการทอ การเย็บ ลูกค้าที่เคยซื้อก็กลับมาซื้ออีก และกลุ่มรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าเกี่ยวกับการพัฒนา ลายผ้าใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าเพิ่มมากขึ้น

2. การสร้างความแตกต่าง ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสร้าง ความแตกต่างที่มีองค์ประกอบด้านชื่อเสียงของธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการด้านส่วนครองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสินค้า มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านยอดขาย ส่วนรูปลักษณะสินค้า

ไม่มีอิทธิพลต่ออิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านยอดขาย ส่วนครองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า

ชื่อเสียงของธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสินค้า กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านจะต้องสร้างชื่อเสียงของธุรกิจให้มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของลูกค้าให้ความเชื่อถือ กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า มีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า กลุ่มมีการสร้างตราสินค้า เช่น มีรูปลักษณะเหมือนรูปนาโพธิ์ ตรานกยูงเงิน นกยูงทอง กลุ่มใช้กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และกลุ่มยังใช้การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ มีป้ายโฆษณา ติดตามสถานที่ต่าง ๆ ใช้การออกร้านงานประจำทั้งระดับอำเภอ จังหวัด และตามภูมิภาคต่าง ๆ บางกลุ่มมีการจัดทำเว็บไซต์การประชาสัมพันธ์ขายสินค้าเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและสร้างภาพลักษณ์ของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักในสายตาของลูกค้า และบุคคลทั่วไป นอกเหนือจากนั้น กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านควรมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภค ทำให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่า ถ้ากลุ่มผ้าทอพื้นบ้านใช้การสร้างชื่อเสียงของธุรกิจ จะทำให้กลุ่มผ้าทอพื้นบ้านประสบผลสำเร็จในการผลิตสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่่อมุ่งตอบสนองต่อลูกค้า

คุณภาพสินค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านจะต้องผลิตสินค้ามีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ มีการพัฒนาสินค้าให้ได้คุณภาพโดยมีการคิดรูปแบบใหม่และรูปแบบเก่าผสมผสานกันนำมาประยุกต์ ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคจะให้ความสำคัญไปที่การช้อปปิ้งออนไลน์ เปลี่ยนจากเดิมที่ใช้แต่เคมี เพราะเมื่อเปรียบเทียบแล้ว ธรรมชาติดีกว่า และไม่เป็นอันตรายต่อคนและสิ่งแวดล้อม มีการปรับปรุงสินค้าโดยจะเน้นเรื่องการซ่อมผ้าอย่างละเอียดและพัฒนาเรื่องสีที่นำมาย้อมผ้า การปรับปรุงเส้นไหมที่สาวด้วยมือเอง และไม่เกิดการตกสี กำหนดลายผ้าใหม่และความประณีตของชิ้นงาน ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าอยู่เรื่อย ๆ โดยการพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย และพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้รับมาตรฐานของสินค้า

3. ความสามารถในการบริหารจัดการ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านส่วนรองตลาด ส่วนความสามารถของผู้นำ และเทคนิคการบริหารจัดการไม่มีอิทธิพลต่ออิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านยอดขาย ส่วนรองตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า

การมีส่วนร่วมของสมาชิกถือเป็นองค์ประกอบที่ทำให้กลุ่มมีส่วนรองตลาดเพิ่มมากขึ้น กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านควรจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การบริหารงาน การตัดสินใจ การวางแผนในการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดสรรผลประโยชน์ของกลุ่ม สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม การแก้ไขปัญหา กำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม ร่วมประชุมหารือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม จัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า ช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพัฒนาสมาชิกกลุ่มให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยอาศัยนักวิชาการในท้องถิ่น อาจจะไปศึกษาเรียนรู้วิธีการบริหารงานจากธุรกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับทรัพยากรและภูมิปัญญาที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อสร้างลักษณะเฉพาะโดดเด่น และมีความได้เปรียบคู่แข่ง และนำสินค้าไปออกร้านตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้นเป็นเวทีในการนำเสนอศักยภาพของกลุ่ม จะเห็นได้ว่า ถ้ากลุ่มผ้าทอพื้นบ้านให้ความสำคัญกับความสามารถในการบริหารจัดการ จะทำให้กลุ่มผ้าทอพื้นบ้านประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านยังอยู่ในความสนใจของภาครัฐบาล เนื่องจากต้องการส่งเสริมให้ชุมชนมีความสามารถช่วยเหลือ

ตัวเองได้ เป็นการพัฒนาระบบเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า แต่ยังประสบปัญหา อุปสรรค ในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการพัฒนา การติดตามผลงานอย่างจริงจัง และต่อเนื่องเพื่อการบริหารจัดการได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน รัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องเข้ามามีบทบาทที่จะช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านซึ่งเป็นองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการสนับสนุน จัดทำธุรกิจอย่างเป็นระบบ

2. ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนทั้งระบบให้ไปในทิศทางเดียวกัน กับการประกันคุณภาพของธุรกิจชุมชน เช่น การรับรองระบบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณการจัดตั้งหน่วยงาน ความร่วมมือและใช้การบริหารงานแบบเอกชน ผลักดันกลยุทธ์การส่งเสริมความร่วมมือ เพื่อการส่งออกให้มากขึ้นโดยการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้หรือศูนย์พัฒนาที่เกิดจาก ความร่วมมือของทั้งระบบ เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ของบุคลากรในธุรกิจชุมชนผ้าทอ-พื้นบ้านอย่างต่อเนื่อง ร่วมทำหน้าที่ในการศึกษาปัญหาและกำหนดทิศทางดำเนินงาน ร่วมกัน เช่น รวมกลุ่มกันขาย เครือข่ายธุรกิจ พันธมิตรทางธุรกิจ โดยการสนับสนุน ให้นำสินค้าไปจัดแสดงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น

3. ควรมีการปลูกฝังส่งเสริม กระตุ้น สนับสนุน และขับเคลื่อนให้สมาชิกกลุ่ม ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านการบริหาร การตลาด ด้านลูกค้า ด้านการผลิต ด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความสามารถ ในการจัดการ ซึ่งจะสามารถทำให้กลุ่มผ้าทอพื้นบ้านมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงเพื่อได้เปรียบทางการแข่งขันและอยู่ได้ อย่างยั่งยืนต่อไป

4. ควรมีการสร้างความเข้าใจให้กับกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเพื่อเป็นแนวทาง ในการส่งเสริมความตระหนัก การยอมรับ และการให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในการผลิต ความสำคัญของรูปลักษณ์สินค้า ความสามารถของผู้นำ และเทคนิค การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาระบบการผลิตให้ได้ ตามมาตรฐานของกระทรวงอุตสาหกรรม มีทิศทางการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ

กลุ่มผ้าทอพื้นบ้านให้มีผลผลิต และผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในตลาดผ้าทอพื้นบ้าน

ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเพื่อติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ธุรกิจเป็นระยะ เพื่อให้ได้รูปแบบการดำเนินงาน และการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาสู่ความสำเร็จในธุรกิจผ้าทอพื้นบ้าน

2. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านที่มีระดับการคัดสรรต่างกัน เพื่อที่จะได้ทราบว่า ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านมีพัฒนาการอย่างไร โดยเฉพาะในตัวเมืองหรือจังหวัดที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาธุรกิจชุมชนผ้าทอพื้นบ้าน และทำการรวบรวมข้อมูล ทั้งโดยวิธีการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจชุมชนผ้าทอพื้นบ้านของไทยให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยและข้อค้นพบต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ และประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนภูมิภาค ดังนี้

ประโยชน์ทางวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยที่ได้ศึกษาถึงตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลยุทธ์ธุรกิจและความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมีการทดสอบว่า ตัวแปรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างหรือไม่ และได้มีการเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่า กลยุทธ์จำกัดขอบเขต (focus strategy) ซึ่งเน้นด้านต้นทุนต่ำ (lower costs) การสร้างความแตกต่าง (differentiation)

และความสามารถในการบริหารจัดการส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของ
ธุรกิจกลุ่มชุมชนผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การวิจัยครั้งนี้
ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจชุมชน สามารถเล็งเห็นถึงความสำคัญต่อ
การบริหารจัดการให้ธุรกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็งแบบพึ่งตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ในการแข่งขัน พัฒนาเป็นจุดเด่นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสอดคล้องกับ
นโยบายในการพัฒนาของประเทศ

ประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้ถือว่ามีความรู้และประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้ผลิต-
ผ้าทอพื้นบ้าน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านสามารถนำข้อค้นพบอิทธิพลของต้นทุนต่ำ การสร้าง
ความแตกต่าง และความสามารถในการบริหารจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร-
จัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ใช้เป็น
แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และสามารถ
นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนได้อย่างถูกต้อง เพื่อสร้างความสำเร็จ
ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และพัฒนาระบบ
การแข่งขันนำไปสู่การเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน
2. กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านสามารถใช้ข้อค้นพบที่ได้เป็นแนวทางในการปรับปรุง
การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง
ต้นทุนการผลิต การควบคุมปริมาณการผลิต การสร้างชื่อเสียงของธุรกิจ คุณภาพ
สินค้า ความสามารถของผู้นำ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก นำไปใช้ในการบริหาร-
จัดการกลุ่มให้มีความเติบโตและเกิดระบบที่ชัดเจน มีทิศทางเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง
และแม่นยำ
3. กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านสามารถใช้ข้อค้นพบที่ได้จากการพัฒนาการสร้าง
ความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค สามารถวางระบบการจัดการภายในกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน
ได้อย่างเหมาะสม และสามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในการปรับปรุงและพัฒนาผู้นำ
กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านนำไปสู่การบริหารที่มีศักยภาพและเกิดความยั่งยืนของธุรกิจ

ประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนภูมิภาค

1. หน่วยงานภาครัฐบาล สามารถที่จะนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
2. กลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง สามารถที่จะนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เพื่อให้ธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านยกระดับมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มุ่งหาคำตอบของกลยุทธ์ธุรกิจและความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน แต่มีข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ในเรื่องของตัวแปรที่ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรเฉพาะบางตัวแปรเท่านั้นในการศึกษา อาจจะมีตัวแปรอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยยังไม่ได้ศึกษาแต่มีความเกี่ยวข้อง เนื่องจากจะทำให้ขอบเขตการศึกษาใหญ่เกินกว่าที่จะทำในการวิจัยขึ้นเดียว

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับวงการวิชาการเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจในการนำมาใช้บริหารจัดการธุรกิจชุมชน ที่เป็นการผสมผสานจากการประยุกต์ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างและปรับใช้ในการวิจัยนี้เพื่อให้เกิดโมเดลกลยุทธ์ธุรกิจอีกด้านหนึ่งที่สะท้อนถึงการนำกลยุทธ์ธุรกิจของธุรกิจชุมชนผ้าทอพื้นบ้าน ไปใช้ได้จริง นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน สามารถนำกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ไปใช้แก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับธุรกิจของตน และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนผ้าทอพื้นบ้านเพื่อสร้างความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และพัฒนาระบบการแข่งขันนำไปสู่การเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

ภาคผนวก ก
แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา
เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน
กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
(Business Strategies for Success in the Community Business Management of
Locally Woven Fabric Groups in the Lower Northeastern Region)

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา ประกอบด้วย กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการพิจารณาข้อคำถามของแต่ละตัวแปรว่า สอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยประเมินด้วยระดับคะแนน 3 ระดับ คือ

คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

โปรดอ่านคำนิยามของตัวแปรต่อไปนี้ พร้อมพิจารณาว่าข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรนั้นสอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยให้คะแนน 3 ระดับ

1. ตัวแปร: ต้นทุนการผลิต

คำนิยาม การใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า มีการจัดซื้อวัตถุดิบที่ราคาไม่แพง ใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต มุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อลดการสูญเสียในการผลิต กำหนดต้นทุนการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า			
2. กลุ่มพยายามจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง			
3. กลุ่มมีการใช้ขั้นตอนการผลิตที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต			
4. กลุ่มมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิกเกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต			
5. กลุ่มส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต			
6. กลุ่มมีการกำหนดต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตามต้นทุน-การผลิตมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูงเกินไป			
7. กลุ่มมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณที่กำหนดไว้			

2. ตัวแปร: การใช้เทคโนโลยีในการผลิต

คำนิยาม การนำเทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการผลิตและการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย ใช้อุปกรณ์ เครื่องจักรบางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิต ช่วยให้ต้นทุนต่ำ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. กลุ่มมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการขายสินค้าเพื่อลดค่าใช้จ่าย			
2. กลุ่มมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรบางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงานในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย			
3. กลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย			

3. ตัวแปร: การควบคุมปริมาณการผลิต

คำนิยาม การควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ ควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย จำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. กลุ่มมีความพยายามในการควบคุมจำนวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อไม่ให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าที่เหลือ			
2. ในแต่ละปี กลุ่มพยายามควบคุมปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสีย			
3. กลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิตเพื่อให้การขายมีความพอดี			

4. ตัวแปร: รูปลักษณะสินค้า

คำนิยาม สินค้ามีความสวยงาม คงทนต่อการใช้งาน มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. สินค้าของกลุ่มมีความสวยงาม เหมาะกับการใช้งาน			
2. สินค้าของกลุ่มมีความคงทนต่อการใช้งาน			
3. กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม			
4. สินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น			
5. กลุ่มมีการออกแบบลวดลายสินค้าให้มีความหลากหลาย			

5. ตัวแปร: ชื่อเสียงของธุรกิจ

คำนิยาม สินค้ามีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ ลูกค้าให้ความเชื่อถือ กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า มีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของลูกค้า			
2. สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือ			
3. กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจากหน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า			
4. กลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า			

6. ตัวแปร: คุณภาพสินค้า

คำนิยาม สินค้ามีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานของรัฐ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี			
2. คุณภาพสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับของลูกค้า			
3. สินค้าของกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพการผลิตตามมาตรฐาน การผลิตที่ได้รับการยอมรับ			
4. สินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานคุณภาพ สินค้าจากหน่วยงานของรัฐ			

7. ตัวแปร: ความสามารถของผู้นำ

คำนิยาม ผู้นำมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างดี			
2. ผู้นำกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบผลสำเร็จ			
3. ผู้นำกลุ่มได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม			
4. ผู้นำกลุ่มมีความสามารถในการปฏิบัติงาน			

8. ตัวแปร: การมีส่วนร่วมของสมาชิก

คำนิยาม สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม การแก้ไขปัญหา กำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม ร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม จัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า ช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม			
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม			
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม			
4. สมาชิกมีโอกาสในการเข้าร่วมประชุมหรือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม			

ข้อคำถาม	+1	0	-1
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์จากการขายสินค้า			
6. สมาชิกมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ			

9. ตัวแปร: เทคนิคการบริหารจัดการ

คำนิยาม การพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน ใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ กำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และใช้หลักบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลาที่กำหนด

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ			
2. กลุ่มมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับสมาชิก			
3. กลุ่มมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน			
4. กลุ่มใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ			
5. กลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก			
6. กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน			
7. กลุ่มพยายามบริหารจัดการเพื่อให้การส่งมอบสินค้าทันตามเวลาที่กำหนด			

10. ตัวแปร: ยอดขาย

คำนิยาม ผลตอบแทนจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก
กลุ่มลูกค้าเดิมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. ในปีนี้ กลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา			
2. กลุ่มมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้			
3. กลุ่มมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิม			
4. กลุ่มมียอดจากการจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
5. กลุ่มมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจ			

11. ตัวแปร: ส่วนครองตลาด

คำนิยาม การเติบโตจากการขายสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น
มากกว่าคู่แข่งและผู้ผลิตรายอื่น

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. ส่วนครองตลาดของกลุ่มมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง			
2. ในปีที่ผ่านมา กลุ่มมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่ง รายอื่น ๆ			
3. กลุ่มมีส่วนครองตลาดมากกว่าผู้ผลิตรายอื่น			

12. ตัวแปร: ความพึงพอใจของลูกค้า

คำนิยาม ความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า คุณภาพสินค้าที่ดี
แต่ราคาไม่แพง การส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา และการบริการของกลุ่ม

ข้อคำถาม	+1	0	-1
1. ลูกค้ามีความพึงพอใจในความสวยงามของสินค้า			
2. ลูกค้าพึงพอใจกับคุณภาพสินค้าที่ดีแต่ราคาไม่แพง			
3. ลูกค้าพึงพอใจในการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลา			
4. ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการของกลุ่ม			

ภาคผนวก ข
ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

$$(\text{Item Objective Congruence--IOC}) = \frac{\sum R}{N}$$

ต้นทุนต่ำ

ประเด็น ที่ต้องการวัด	ข้อ คำถาม	ความสอดคล้อง			IOC	แปล ความ
		สอดคล้อง (+1)	ไม่- แน่ใจ (0)	ไม่- สอดคล้อง (-1)		
1. ต้นทุนการผลิต (MC)	1.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.3	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	1.4	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.5	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	1.6	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.7	4	1	-	0.8	ใช้ได้
2. การใช้เทคโนโลยี ในการผลิต (MTA)	2.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.3	4	1	-	0.8	ใช้ได้
3. การควบคุม ปริมาณการผลิต (MQC)	3.1	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	3.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.3	5	-	-	1	ใช้ได้

การสร้างความแตกต่าง

ประเด็น ที่ต้องการวัด	ข้อ คำถาม	ความสอดคล้อง			IOC	แปล ความ
		สอดคล้อง (+1)	ไม่- แน่ใจ (0)	ไม่- สอดคล้อง (-1)		
1. รูปลักษณ์สินค้า (PA)	1.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.3	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.4	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	1.5	5	-	-	1	ใช้ได้
2. ชื่อเสียงของ ธุรกิจ (BR)	2.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.2	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	2.3	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.4	4	1	-	0.8	ใช้ได้
3. คุณภาพสินค้า (PQ)	3.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.3	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.4	5	-	-	1	ใช้ได้

ความสามารถในการบริหารจัดการ

ประเด็น ที่ต้องการวัด	ข้อ คำถาม	ความสอดคล้อง			IOC	แปล ความ
		สอดคล้อง (+1)	ไม่- แน่ใจ (0)	ไม่- สอดคล้อง (-1)		
1. ความสามารถ ของผู้นำ (LC)	1.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.3	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.4	5	-	-	1	ใช้ได้
2. การมีส่วนร่วม ของสมาชิก (MP)	2.1	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	2.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.3	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.4	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	2.5	5	-	-	1	ใช้ได้
	2.6	5	-	-	1	ใช้ได้
3. เทคนิค การบริหาร- จัดการ (MT)	3.1	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	3.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.3	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	3.4	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.5	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.6	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	3.7	5	-	-	1	ใช้ได้

ความสำเร็จในการบริหารจัดการ

ประเด็น ที่ต้องการวัด	ข้อ คำถาม	ความสอดคล้อง			IOC	แปล ความ
		สอดคล้อง (+1)	ไม่- แน่ใจ (0)	ไม่- สอดคล้อง (-1)		
1. ยอดขาย (SL)	1.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	1.2	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	1.3	3	2	-	0.6	ใช้ได้
	1.4	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	1.5	2	3	-	0.4	ตัดทิ้ง
2. ส่วนครองตลาด (MS)	2.1	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	2.2	3	2	-	0.6	ใช้ได้
	2.3	3	2	-	0.6	ใช้ได้
3. ความพึงพอใจ ของลูกค้า (CS)	3.1	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.2	5	-	-	1	ใช้ได้
	3.3	4	1	-	0.8	ใช้ได้
	3.4	4	1	-	0.8	ใช้ได้

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน
กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

(Business Strategies for Success in the Community Business Management of
Locally Woven Fabric Groups in the Lower Northeastern Region)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จ
ในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ-
ตอนล่าง

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน

เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหาร-
จัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

แบบสอบถามฉบับนี้มีความสำคัญต่อการวิจัยในการศึกษาโครงการปรัชญาคุณธิ-
บัณฑิตทางสังคมศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อตามสภาพจริง หรือตรงกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัย
โดยนำเสนอผลโดยภาพรวม จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจันทิราพร ศิรินนท์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี☐ 30-39 ปี☐ 40-49 ปี☐ 50 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

☐ ประธานกลุ่ม☐ รองประธานกลุ่ม☐ กรรมการกลุ่ม☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ระดับการศึกษา

☐ ประถมศึกษา☐ มัธยมศึกษาตอนต้น☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ☐ อนุปริญญา☐ ปริญญาตรี☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่ม (ถ้าเกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)

☐ ต่ำกว่า 3 ปี☐ 3-5 ปี☐ 6-8 ปี☐ 8 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้าน

เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง

โปรดเติมข้อความหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง
เกี่ยวกับกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นบ้านของท่าน

1. ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ตำแหน่ง
3. ที่อยู่ติดต่อได้
- โทรศัพท์
4. ชื่อกลุ่ม
5. กลุ่มของท่านดำเนินการมาแล้ว ปี
6. จำนวนสมาชิกของกลุ่มทั้งหมด คน
7. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย
ปี พ.ศ. 2555 อยู่ในระดับใด ☐ 1 ดาว ☐ 2 ดาว ☐ 3 ดาว ☐ 4 ดาว ☐ 5 ดาว
8. เงินลงทุนครั้งแรกในการก่อตั้งกลุ่มจำนวน บาท และเงินลงทุน
ในปัจจุบันมีจำนวน บาท
9. ยอดขายเฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่ม (1 ปีที่ผ่านมา) บาท
10. ผลิตภัณฑ์หลักที่ทำการผลิต
11. ราคาสินค้าของกลุ่ม
12. แหล่งในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต
13. แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า
14. การปรับปรุง/พัฒนาวิธีการดำเนินงานธุรกิจ
15. แหล่งที่มาของเงินทุน
16. ประเภทของลูกค้าที่มาซื้อสินค้าจากกลุ่ม
17. ปัญหาของกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

ตอนที่ 3

กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาว่ากิจกรรมการดำเนินการเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านแต่ละข้อต่อไปนี้ มีการดำเนินการและความสำคัญในกลุ่มของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือของแต่ละข้อ ตามสภาพความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมายของคะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “น้อยที่สุด”
- 2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “น้อย”
- 3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “ปานกลาง”
- 4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “มาก”
- 5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด	น้อย	ปาน- กลาง	มาก	มาก- ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ต้นทุนต่ำ					
1. ต้นทุนการผลิต					
1.1 กลุ่มมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างคุ้มค่า					
1.2 กลุ่มพยายามจัดซื้อวัตถุดิบที่มีราคาไม่แพง					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
1.3 กลุ่มมีการใช้ขั้นตอนการผลิต ที่รวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต					
1.4 กลุ่มมุ่งเน้นการให้ความรู้กับสมาชิก เกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อลด การสูญเสียในการผลิต					
1.5 กลุ่มส่งเสริมให้สมาชิกมีทักษะ ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อลด การสูญเสียในการผลิต					
1.6 กลุ่มมีการกำหนดต้นทุนการผลิตให้ เป็นไปตามต้นทุนการผลิตมาตรฐาน ที่กำหนดไว้เพื่อให้มีต้นทุนที่ไม่สูง เกินไป					
1.7 กลุ่มมีการควบคุมค่าใช้จ่าย ในการผลิตไม่ให้เกินงบประมาณ ที่กำหนดไว้					
2. การใช้เทคโนโลยีในการผลิต					
2.1 กลุ่มมีการนำเอาระบบอินเทอร์เน็ต มาช่วยในการขายสินค้าเพื่อลด ค่าใช้จ่าย					
2.2 กลุ่มมีการใช้อุปกรณ์และเครื่องจักร บางอย่างเข้ามาใช้แทนแรงงาน ในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่าย					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
2.3 กลุ่มมีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต เพื่อลดค่าใช้จ่าย					
3. การควบคุมปริมาณการผลิต					
3.1 กลุ่มมีความพยายามในการควบคุม จำนวนการผลิตให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้าเพื่อไม่ให้ เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า ที่เหลือ					
3.2 ในแต่ละปี กลุ่มพยายามควบคุม ปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับ ยอดการจำหน่ายเพื่อไม่ให้เกิด การสูญเสีย					
3.3 กลุ่มพยายามจำกัดจำนวนการผลิต เพื่อให้การขายมีความพอดี					
การสร้างความแตกต่าง					
1. รูปลักษณ์สินค้า					
1.1 สินค้าของกลุ่มมีความสวยงาม เหมาะกับการใช้งาน					
1.2 สินค้าของกลุ่มมีความคงทน ต่อการใช้งาน					
1.3 กลุ่มมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ที่สวยงาม					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
1.4 สินค้าของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น					
1.5 กลุ่มมีการออกแบบลวดลายสินค้า ให้มีความหลากหลาย					
2. ชื่อเสียงของธุรกิจ					
2.1 สินค้าของกลุ่มมีความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
2.2 สินค้าของกลุ่มเป็นสินค้าที่ลูกค้า ให้ความเชื่อถือ					
2.3 กลุ่มได้รับรองมาตรฐานจาก หน่วยงานของรัฐ สร้างความเชื่อมั่น ให้กับลูกค้า					
2.4 กลุ่มมีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ไว้วางใจ ของลูกค้า					
3. คุณภาพสินค้า					
3.1 สินค้าของกลุ่มมีคุณภาพดี					
3.2 คุณภาพสินค้าของกลุ่มเป็นที่ยอมรับ ของลูกค้า					
3.3 สินค้าของกลุ่มมีการควบคุมคุณภาพ การผลิตตามมาตรฐานการผลิต ที่ได้รับการยอมรับ					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
3.4 สินค้าของกลุ่มได้รับเครื่องหมาย รับรองมาตรฐานคุณภาพสินค้า จากหน่วยงานของรัฐ					
ความสามารถในการบริหารจัดการ					
1. ความสามารถของผู้นำ					
1.1 ผู้นำกลุ่มมีความสามารถ ในการประสานงานเป็นอย่างดี					
1.2 ผู้นำกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนาสินค้าให้ประสบ- ผลสำเร็จ					
1.3 ผู้นำกลุ่มได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในกลุ่ม					
1.4 ผู้นำกลุ่มมีความสามารถ ในการปฏิบัติงาน					
2. การมีส่วนร่วมของสมาชิก					
2.1 สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และทิศทาง การดำเนินงานของกลุ่ม					
2.2 สมาชิกมีส่วนร่วมในแก้ไขปัญหา ของกลุ่ม					
2.3 สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด ขั้นตอนในการทำงานของกลุ่ม					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
2.4 สมาชิกมีโอกาสในการเข้าร่วมประชุม หรือแสดงความคิดเห็นกับกลุ่ม					
2.5 สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดสรร ผลประโยชน์จากการขายสินค้า					
2.6 สมาชิกมีส่วนช่วยเหลือกิจกรรม การปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ					
3. เทคนิคการบริหารจัดการ					
3.1 กลุ่มมีการพัฒนาสมาชิก ให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.2 กลุ่มมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับสมาชิก					
3.3 กลุ่มมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก อย่างชัดเจน					
3.4 กลุ่มใช้หลักการติดต่อสื่อสารแบบ สองทางเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งกันและกันอย่างมีระบบ					
3.5 กลุ่มมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ วัดประสิทธิภาพในการทำงาน ของสมาชิก					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
3.6 กลุ่มมีโครงสร้างการบริหารงาน ที่ชัดเจน					
3.7 กลุ่มพยายามบริหารจัดการเพื่อให้ การส่งมอบสินค้าทันตามเวลากำหนด					
ความสำเร็จในการบริหารจัดการ					
1. ยอดขาย					
1.1 ในปีนี้ กลุ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นจาก ปีที่ผ่านมา					
1.2 กลุ่มมียอดขายเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้					
1.3 กลุ่มมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจาก กลุ่มลูกค้าเดิม					
1.4 กลุ่มมียอดจากการจำหน่ายสินค้า ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2. ส่วนครองตลาด					
2.1 ส่วนครองตลาดของกลุ่มมีการเติบโต อย่างต่อเนื่อง					
2.2 ในปีที่ผ่านมา กลุ่มมีส่วนครองตลาด เพิ่มขึ้นมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ					
2.3 กลุ่มมีส่วนครองตลาดมากกว่าผู้ผลิต รายอื่น					

รายการ	ระดับความเห็นด้วย				
	น้อย- ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน- กลาง (3)	มาก (4)	มาก- ที่สุด (5)
3. ความพึงพอใจของลูกค้า					
3.1 ลูกค้ามีความพึงพอใจในความสวยงาม ของสินค้า					
3.2 ลูกค้าพึงพอใจกับคุณภาพสินค้าที่ดี แต่ราคาไม่แพง					
3.3 ลูกค้าพึงพอใจในการส่งมอบสินค้า ที่ตรงตามเวลา					
3.4 ลูกค้าพึงพอใจต่อการบริการของกลุ่ม					

“ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้”

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน

กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

(Business Strategies for Success in the Community Business Management of
Locally Woven Fabric Groups in the Lower Northeastern Region)

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ.....
2. ตำแหน่ง.....
3. ชื่อกลุ่ม
4. ที่ตั้ง.....
5. โทรศัพท์.....

เวลา สถานที่ สัมภาษณ์

.....

.....

ผู้สัมภาษณ์

.....

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. ต้นทุนต่ำ

- 1.1 กลุ่มมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำ
- 1.2 กลุ่มได้มีการนำเทคโนโลยี (เครื่องมือ/อุปกรณ์/เครื่องจักร) มาใช้เพื่อให้ต้นทุนลดต่ำลงหรือไม่ อย่างไร
- 1.3 กลุ่มมีการควบคุมปริมาณการผลิต เพื่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ อย่างไร

2. การสร้างความแตกต่าง

- 2.1 กลุ่มมีการพัฒนารูปลักษณ์ของสินค้าให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่ อย่างไร
- 2.2 กลุ่มทำอย่างไรที่จะสร้างชื่อเสียงของธุรกิจให้ได้เป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้า หรือบุคคลทั่วไป
- 2.3 กลุ่มมีการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพสินค้าหรือไม่ อย่างไร

3. ความสามารถในการบริหารจัดการ

- 3.1 ท่านคิดว่าลักษณะของผู้นำกลุ่มที่จะสามารถนำกลุ่มให้เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้า ควรมีลักษณะอย่างไร
- 3.2 สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือการทำกิจกรรมของกลุ่มอย่างไรบ้าง
- 3.3 กลุ่มได้นำเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ อย่างไร

4. ความสำเร็จในการบริหารจัดการ

- 4.1 กลุ่มของท่านจะทราบได้อย่างไรว่ายอดขายของกลุ่มท่านเพิ่มขึ้น
- 4.2 กลุ่มของท่านจะทราบได้อย่างไรว่ากลุ่มของท่านได้ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น
- 4.3 ความสำเร็จของกลุ่มที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า ท่านคิดว่าเกิดจากปัจจัยอะไรบ้าง เพราะอะไร

****ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้****

ภาคผนวก ง

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน

ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน
เรื่อง กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน
กลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ตาราง 24

ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านต้นทุนต่ำ

คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
1. กลุ่มมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้ต้นทุน- การผลิตต่ำ	กลุ่มที่ 1 มีการเลี้ยงหม่อนไหมเอง ทำให้ลดต้นทุน ทำเองทุกอย่าง ทุกขั้นตอน ไม่ต้องจ้าง ทำมือตลอด	กลุ่มที่ 1 ใช้วิธีการลดต้นทุนการซื้อ วัตถุดิบประเภทสีย้อมผ้าที่เป็น สารเคมี หันมาใช้สีที่ได้มาจาก ธรรมชาติ ที่เรียกว่า สีธรรมชาติ เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลดรายจ่าย ในเรื่องสีย้อมผ้า	กลุ่มที่ 1 การทอผ้า กลุ่มซื้อวัสดุมา แต่ทำเอง ทำให้ลดต้นทุนในการ- ทอผ้าได้มาก
	กลุ่มที่ 2 ใช้สีธรรมชาติ ที่หาได้ แถวบ้าน ไม่ต้องซื้อสีเคมี เพื่อเป็น การลดต้นทุนเลี้ยงไหมเอง ใช้เอง	กลุ่มที่ 2 แต่เดิมใช้สีเยอะ แต่ภายหลังที่เข้าอบรมกับเจ้าหน้าที่ ได้มีการลดจำนวนสีลง และใช้	กลุ่มที่ 2 กลุ่มได้ปลูกหม่อน เลี้ยงไหมเอง จึงได้มีการลดต้นทุน ในการผลิต

ตาราง 24 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม		
	จะได้ไม่ต้องซื้อไหมจากคนอื่นมา ทำให้ลดต้นทุน ต้นหม่อนก็ปลูกได้ ในหมู่บ้าน หม่อนเยอะ ปลูกเองได้ เลี้ยงไหมเอง สาวเอง ทอเอง กลุ่มที่ 3 ทางกลุ่มมีการปลูกหม่อน เลี้ยงไหมเอง มีการจ้างแรงงานบ้าง บางครั้งทีมงานเยอะจึงทำให้ ประหยัดต้นทุนในการผลิตลง	สิทธิธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น ได้มีการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมเอง ทำให้ลดปริมาณรายจ่ายในด้าน การซื้อไหมสำเร็จจากกลุ่มอื่น กลุ่มที่ 3 กลุ่มทอผ้าเอง ปลูกหม่อน เลี้ยงไหมเอง เพื่อลดต้นทุน	กลุ่มที่ 3 กลุ่มซื้อผ้าแบบธรรมดา นำมาผสมกับผ้าที่กลุ่มทำขึ้นมาเอง เพื่อจะได้เป็นการประหยัดต้นทุน
2. กลุ่มได้มีการนำ เทคโนโลยี (เครื่องมือ/ อุปกรณ์/เครื่องจักร) มาใช้เพื่อให้ต้นทุน ลดต่ำลงหรือไม่ อย่างไร	กลุ่มที่ 1 ไม่มีเครื่องจักร ไม่มีเทคโนโลยี อยากจะอนุรักษ์ วัฒนธรรมไทยไว้	กลุ่มที่ 1 ไม่มีการนำเครื่องจักร มาใช้ในการผลิต โดยการผลิตผ้า ทั้งหมด ทำเองจากมือของสมาชิก ในกลุ่มร่วมกันทอ ซึ่งเป็นผลดี ในด้านการลดต้นทุน	กลุ่มที่ 1 กลุ่มไม่มีเทคโนโลยี มีเพียงกี่ที่เป็นเครื่องทอผ้า ตั้งแต่สมัยโบราณสืบทอดกันมา รุ่นสู่รุ่น

ตาราง 24 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม		
	กลุ่มที่ 2 มีการนำมาเครื่องจักรเข้ามาใช้ด้วย อย่างเครื่องกรอไหมทางองค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนมา 10 อัน ให้เราได้กรอไม่ต้องทำมือ ทำให้การกรอเร็วขึ้นสมัยก่อนทอมือ แต่ทุกวันนี้เปลี่ยนเป็นก็กระตุก ใช้ก็กระตุกด้วย และใช้ทอมือด้วย	กลุ่มที่ 2 กลุ่มนี้ไม่มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทอผ้าซึ่งผ้าส่วนมากทอเองจากมือของสมาชิกในกลุ่ม	กลุ่มที่ 2 การทอผ้าไหมได้ทำมือเองทุกอย่างทุกขั้นตอนไม่ได้มีเครื่องจักรมาช่วย
	กลุ่มที่ 3 กลุ่มไม่มีเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วย	กลุ่มที่ 3 กลุ่มไม่มีเทคโนโลยีช่วยเหลือ ใช้มือทำโดยตรงใช้วัฒนธรรมโบราณ	กลุ่มที่ 3 ไม่มีเทคโนโลยีหรือเครื่องจักร ทำมือทั้งหมด

ตาราง 24 (ต่อ)

คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
3. กลุ่มมีการควบคุมปริมาณการผลิตเพื่อให้เกิดความ-ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ อย่างไร	กลุ่มที่ 1 ผลิตจำนวนมากได้ก็จะช่วยลดต้นทุน	กลุ่มที่ 1 การประหยัดด้านการใช้สีที่ต้องใช้สีจำนวนมาก ๆ เป็นสีเคมีแล้วหันมาใช้สีที่จากธรรมชาติทำให้สามารถลดจำนวนการใช้สีได้มาก	กลุ่มที่ 1 กลุ่มผลิตสินค้าถือว่าได้จำนวนน้อยมากต่อเดือน ซึ่งขนาดการผลิตในจำนวนนี้ถือว่ามีความพอดีและเหมาะสมกับกำลังแรงงานของสมาชิกในกลุ่ม
	กลุ่มที่ 2 ผลิตจำนวนมากได้ก็จะช่วยลดต้นทุน	กลุ่มที่ 2 หากต้องการเพิ่มจำนวนของสินค้า กลุ่มก็จะนำเอาคนในครอบครัวของตนเองมาช่วยในการผลิตสินค้า ทำให้ประหยัดในด้านการจ้างแรงงาน	กลุ่มที่ 2 กลุ่มได้มีการทอผ้าเท่าจำนวนผู้สั่งจองสินค้า เพราะการทอผ้าไหมเป็นเพียงอาชีพเสริม ซึ่งอาชีพหลักคือทำนา ทำไร่ จึงไม่ค่อยมีเวลาทอผ้าได้เต็มที่นัก
	กลุ่มที่ 3 ในการผลิต กลุ่มจะผลิตตามคำสั่งซื้อที่ลูกค้าสั่งจองเท่านั้น ไม่ได้ผลิตสินค้าไว้เป็นจำนวน เพราะกลัวสินค้าตกค้าง ส่งขายไม่ได้ ละเอียดยสูง	กลุ่มที่ 3 กลุ่มไม่ได้ทอผ้าไหมไว้เป็นจำนวนมาก ๆ เพราะการทอผ้าต้องใช้เวลานาน และต้องมีความ-	กลุ่มที่ 3 กลุ่มมีการผลิตสินค้าชิ้นเล็ก ๆ จำนวนมาก เพราะสินค้าชิ้นเล็ก ๆ ขายง่าย

ตาราง 25

ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านการสร้างความแตกต่าง

คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
1. กลุ่มมีการพัฒนารูปลักษณ์ของสินค้าให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่อย่างไร	กลุ่มที่ 1 กลุ่มนี้เป็นที่ 1 ของอำเภอ-นาโพธิ์ เพราะทำผ้าไหมขึ้นมานานแล้ว ซึ่งโครงการนี้ได้สมเด็จพระนางเจ้าฯ เป็นผู้สนับสนุนโครงการ	กลุ่มที่ 1 มีการพัฒนาลายผ้าที่เรียกว่า ลายนกยูง และลายบันไดสวรรค์ ซึ่งลายนี้เป็นที่นิยมแก่กลุ่มลูกค้าทั่วไป การโฆษณาส่วนมากเป็นการบอกปากต่อปาก และการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานราชการและองค์การบริหารส่วนตำบล การออกงานสินค้า OTOP	กลุ่มที่ 1 จะมีการคิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อมาพัฒนาการทอผ้า ลวดลายผ้าไหมของกลุ่ม เป็นผ้ามัดหมี่ลายขอทบ ซึ่งเป็นลายเอกลักษณ์ของกลุ่ม
	กลุ่มที่ 2 มีการพัฒนาในด้านของสีและลายสี ทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงไปเป็นหลายสี สีชมพูของธนาคาร-ออมสิน สีเขียวของ ธกส. สีฟ้าหน่วยงานทางจังหวัด ทำไป	กลุ่มที่ 2 การจัดทำลายใหม่ ๆ และการไล่สีที่สวยงามอาจเป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้าได้	กลุ่มที่ 2 รูปลักษณ์ของกลุ่มเป็นผ้าไหมพื้น ผ้าไหมทุกชนิดได้มีการโฆษณาการแจกนามบัตรกลุ่มประชาสัมพันธ์จากการติดป้ายตามงานต่าง ๆ

ตาราง 25 (ต่อ)

คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
	4 สี ลายยังคงลายทางกระรอก- ดินแดง ยกดอก ที่กลุ่มผลิตกัน ลายเดิม แต่หลายสี คิดว่าจะมี การพัฒนาไปเรื่อย ๆ จะทำลายผ้า ยกชิดข้างม้า กลุ่มที่ 3 รูปลักษณะของกลุ่มจะผลิต ผ้าเป็นผืน ๆ ที่จะนำไปตัดเย็บ เท่านั้น ซึ่งผ้าก็จะมีลวดลาย สวยงาม เช่น ลายลูกแก้ว ลายมัดหมี่ เป็นต้น	กลุ่มที่ 3 มีการพัฒนาลายใหม่ ๆ แต่กลุ่มก็จะทอผ้าตามความ ต้องการของลูกค้ามากกว่า	กลุ่มที่ 3 ได้มีการคิดรูปแบบ ให้ทันสมัย ตามวัยรุ่นและสีสัน ให้มากขึ้น ซึ่งจะเน้นกลุ่มลูกค้า วัยรุ่นเป็นส่วนใหญ่
2. กลุ่มทำอย่างไรที่จะ สร้างชื่อเสียงของธุรกิจ ให้ได้เป็นที่รู้จักและ ยอมรับจากลูกค้า หรือบุคคลทั่วไป	กลุ่มที่ 1 มีตราสินค้า คือ มีรูปลักษณะเหมือนรูปนาฬิกา	กลุ่มที่ 1 กลุ่มทอผ้านี้ยังไม่มี ตราสินค้าเป็นของตนเอง	กลุ่มที่ 1 สินค้ามีตราสัญลักษณ์ คือ รูปมือจับกัน ทั้ง 2 ข้าง และมีการโฆษณาสินค้าผ้าไหม ทางพัฒนาชุมชน เป็น ผู้โฆษณา สินค้าให้

ตาราง 25 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม	
กลุ่มที่ 2 ยังไม่มี แต่กำลังทำอยู่ ทรานกยุงเงิน นกยุงทอง	กลุ่มที่ 2 ยังไม่มีตราสินค้า แต่พยายามให้มีเพื่อที่จะได้ 5 ดาว การโฆษณา ในกลุ่มนี้มีการจัดทำ เว็บไซต์ ในการประชาสัมพันธ์ ขายสินค้า อีกทางหนึ่ง คือ การออกงานสินค้าประจำจังหวัด ในตัวอำเภอเมือง	กลุ่มที่ 2 กลุ่มมีตราสัญลักษณ์ คือ รูปเครื่องกรอกไหม และมีการพัฒนาลวดลายผ้าไหม ขึ้นมาใหม่ เช่น ผ้าโหนดลายระเบือก ลายราชวัตร
กลุ่มที่ 3 กลุ่มไม่มีตราสินค้า แต่มี การโฆษณาด้วยการมีป้ายโฆษณา ติดตามสถานที่ต่าง ๆ และออกร้าน งานประจำอำเภอ ตลาดนัด ทุกอาทิตย์และขายทุกวัน	กลุ่มที่ 3 มีตราประจำสินค้า คือ รูปนกยุงของพระราชินี มีการโฆษณาสินค้าด้วยการ- ทำป้ายโฆษณา มีการจัดบูธ ในอำเภอ	กลุ่มที่ 3 ไม่ตราประจำสินค้า (กำลังดำเนินเรื่องขอตราสินค้า) การโฆษณามีตลอด วิธีการก็คือ การนำสินค้าไปวางจำหน่ายเวลา ตัวแทนไปประชุมหรืออบรม ทำให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น

ตาราง 25 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม		
3. กลุ่มมีการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพสินค้าหรือไม่ อย่างไร	กลุ่มที่ 1 มีการพัฒนาสินค้า คือ มีการคิดรูปแบบใหม่และรูปแบบเก่าผสมผสานกัน นำมาประยุกต์ กลุ่มที่ 2 ทุกวันนี้จะหันไปยอมรับธรรมชาติ เปลี่ยนจากเดิมที่ใช้แต่เคมี เพราะเมื่อเปรียบเทียบกับธรรมชาติดีกว่า และไม่เป็นอันตรายต่อคนและสิ่งแวดล้อม	กลุ่มที่ 1 การปรับปรุงจะควบคุมการนำเข้าใหม่ โดยการเลิกนำเข้าใหม่ที่สาวด้วยมือเอง และไม่เกิดการตกสี กลุ่มที่ 2 การปรับปรุงสินค้า คือ ในเรื่องการจัดทำลายที่ทำให้มีความเด่นชัดในแต่ละส่วน จากใช้ไหมที่คุณภาพสีไม่ตก การควบคุมสินค้าส่วนมากที่วางจำหน่ายต้องได้รับการตรวจสอบถึงคุณภาพและตรงตามที่ลูกค้าสั่งทำหรือไม่	กลุ่มที่ 1 กลุ่มได้มีการปรับปรุงสินค้า คือ การทำลวดลายผ้าใหม่ การย้อมสี หาแบบใหม่ ๆ เพื่อเอาใจลูกค้า กลุ่มที่ 2 ได้ปรับปรุงตัวสินค้า คือ กำหนดลายผ้าใหม่และความประณีตของชิ้นงาน

ตาราง 25 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม
กลุ่มที่ 3 มีการปรับปรุงเรื่อย ๆ ตลอด โดยจะเน้นเรื่องการซ่อมผ้า อย่างละเอียดและพัฒนาเรื่องสี ที่นำมาซ่อมผ้า	กลุ่มที่ 3 มีการปรับปรุงการทอผ้า และการทำลวดลายของผ้าไหม นอกจากผ้าไหมแล้วยังมี ผ้าโสร่ง ผ้าคลุมไหล่ ผ้าพันคอ กลุ่มที่ 3 ได้มีการปรับเปลี่ยน รูปแบบสินค้าอยู่เรื่อย ๆ โดยการนำความคิดสร้างสรรค์ มาใช้ในการทำกระเป๋าผ้าและ ขั้นตอนการทำให้มีความสวยงาม

ตาราง 26

ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม		
1. ท่านคิดว่าลักษณะของผู้นำกลุ่มที่จะสามารถนำกลุ่มให้เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้า ควรมีลักษณะอย่างไร	กลุ่มที่ 1 การเป็นผู้นำ คือ จะต้องมีการรัก ในการทำงานแบบจริงจัง ต้องเข้มแข็งและหนักแน่น	กลุ่มที่ 1 ผู้นำกลุ่มต้องการเข้าร่วมอบรมเพื่อนำแนวทางมาพัฒนา กลุ่มของตนเองให้ดีขึ้น	กลุ่มที่ 1 ผู้นำกลุ่มต้องเป็นคนใจเย็น ต้องเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มให้มีความสำคัญ แบ่งงานกันเป็นสัดส่วน มีการนัดประชุมสม่ำเสมอเกี่ยวกับการทอผ้าไหม
	กลุ่มที่ 2 ผู้นำเข้มแข็ง หางานมาให้ลูกกลุ่มขาดสาย มีการประชุม 1 เดือนต่อครั้ง ประชุมเรื่องที่ผู้นำไปอบรมมา แล้วขยายความต่อ และพูดถึงการพัฒนาสินค้าของตัวเอง	กลุ่มที่ 2 เป็นคนที่มีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออก และเป็นบุคคลที่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่	กลุ่มที่ 2 ประธานกลุ่มได้มีการนัดประชุม และเป็นตัวแทนพาสมาชิกออกบูธจำหน่ายสินค้าตลอด มีความเป็นผู้นำสามารถจัดการระบบในกลุ่มได้

ตาราง 26 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม		
2. สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการ- ดำเนินการหรือการ- ทำกิจกรรมของกลุ่ม อย่างไรบ้าง	กลุ่มที่ 3 ผู้นำกลุ่มต้องมีความคิด สร้างสรรค์ เพื่อที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ มาผลิตในสินค้าได้ และมีความ- ใส่ใจถูกทีมโดยนัดประชุมเรื่อย ๆ	กลุ่มที่ 3 ผู้นำกลุ่มต้องดูแลสมาชิก ได้ พูดตรง ๆ บอกตรง ๆ และรับ ฟังความคิดของสมาชิกทุกคน	กลุ่มที่ 3 ผู้นำต้องความเข้มแข็ง มั่นคง และมีการเรียกสมาชิกกลุ่ม ประชุมอยู่เสมอ
	กลุ่มที่ 1 คิดแบบพี่น้อง เป็นญาติ กัน ดูแลซึ่งกันและกัน มีอะไรดี ๆ แบ่งปันกัน	กลุ่มที่ 1 ต้องแสดงความคิดเห็น ในแต่ละเรื่องเพื่อให้เกิดความคิด ที่หลากหลาย	กลุ่มที่ 1 การมีส่วนร่วม สมาชิก บางคนทำงานไม่ค่อยเก่ง แต่มักหนี ได้ ปั่นหลุดได้ จึงต้องมีการแบ่ง งานกันทำ ไม่จำเป็นต้องทำ คนเดียวทุกขั้นตอนของการทอผ้า
	กลุ่มที่ 2 สมาชิกมาช่วยกั๊กไหม ทอผ้า ผลัดเปลี่ยนกันมา ไม่ได้ มาพร้อมกันทั้ง 40 คน มาเฉพาะ คนที่ว่าง	กลุ่มที่ 2 สมาชิกในกลุ่มต้องมีใจรัก ในการทำงาน และต้องกล้าแสดง ความคิดเห็น ต้องมันพัฒนาฝีมือ ในการทอผ้า	กลุ่มที่ 2 สมาชิกมีบทบาท คือ การทอผ้าได้แบ่งงานกันทำ เมื่อทำเสร็จก็นำผลิตภัณฑ์ มารวมกันจึงค่อยส่งออกจำหน่าย

ตาราง 26 (ต่อ)

คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
3. กลุ่มได้นำเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่อย่างไร	กลุ่มที่ 3 สมาชิกภายในกลุ่มต้องออกความคิดเห็นได้ มีการปรึกษาปัญหาและแนะนำเพิ่มเติมสิ่งต่าง ๆ ภายในกลุ่ม	กลุ่มที่ 3 กลุ่มมีระบบแบบชาวบ้าน อยู่แบบพี่น้อง เครือญาติ กลุ่มมีสมาชิก 64 คน มีการสอนทอผ้า และแลกเปลี่ยนความรู้กัน	กลุ่มที่ 3 สมาชิกกลุ่มสามารถสงสัยและมีข้อโต้แย้งแสดงความคิดเห็นได้ เช่น เรื่องต้นทุนกำไร เป็นต้น
	กลุ่มที่ 1 มีการประชุมกัน 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง กลุ่มที่ 2 ต้องมีความสามัคคีกันมาก ทั้งประธาน รองประธาน เภรัญญิก พุดคุยกันตลอด ประธานจะให้มาออกงานบ่อย กระจายกันออกไป	กลุ่มที่ 1 ได้มีการนำหลักการประชุม เพื่อจัดการประชุมในแต่ละเดือนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้งเป็นอย่างน้อย เพื่อแจ้งรายรับรายจ่ายแก่สมาชิกในกลุ่มฟัง กลุ่มที่ 2 กลุ่มได้นำเอาเทคนิคการบริหารจัดการ คือ การจัดประชุมทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	กลุ่มที่ 1 กลุ่มได้จัดระบบเรื่องการตลาด การหาวัสดุ ให้อยู่ในระเบียบ ทำงานต้องมีขั้นตอน กลุ่มที่ 2 การจัดการกลุ่มนั้นต้องเกิดจากตัวประธานและสมาชิกทุกคนร่วมมือกันเป็นอย่างดี ช่วงเวลาว่างจากการทำงาน ก็มานั่งคิดร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการผลิตสินค้า

ตาราง 26 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม
กลุ่มที่ 3 กลุ่มใช้เทคนิคในเรื่องของการได้ขายสินค้าเยอะ ๆ มากกระตุ้นในการทำงานมาเป็นแรงผลักดันให้ขยันทำงาน	กลุ่มที่ 3 ตลาดมีการสนับสนุนจากทางอำเภอเข้ามาช่วย ทำให้ผลิตสินค้าออกมาและส่งออกขายได้หมด กลุ่มที่ 3 กลุ่มจะมีการสอนสมาชิกกลุ่มทุกคนให้ทำงานเป็น มีการจัดการระบบ ฝ่ายขาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายผลิตสินค้า เพื่อให้การผลิตสินค้าง่ายขึ้น

ตาราง 27

ผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้าน ด้านความสำเร็จในการบริหารจัดการ

คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
1. กลุ่มของท่านจะทราบได้อย่างไรว่ายอดขายของกลุ่มท่านนี้เพิ่มขึ้น	กลุ่มที่ 1 ทราบจากยอดขายและประธานมีความชัดเจนแจ้งลูกทีมตลอด	กลุ่มที่ 1 กลุ่มนี้มีการสรุปยอดขายจากสินค้าที่ส่งออกไปขายว่าในแต่ละเดือนมีกำไรเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใดและจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย	กลุ่มที่ 1 กลุ่มมียอดขายดีมาก มีลูกค้าสั่งจองสินค้ามาตลอด
	กลุ่มที่ 2 กลุ่มเรามีการทำบัญชีแล้วจะทราบว่า มียอดเพิ่ม ต้นทุนเท่าไร ขายเป็นเท่าไร	กลุ่มที่ 2 มีการจัดทำบัญชี รายรับตอบ: รายจ่าย ในแต่ละเดือนเพื่อดูผลกำไรที่ได้รับ และดูสินค้าแต่ละเดือนผลิตได้มากหรือน้อย	กลุ่มที่ 2 กลุ่มได้มีการตรวจสอบยอดขายทุก ๆ เดือนว่า ลูกค้าสั่งมาก็ขึ้น กลุ่มส่งผ้าไหมออกก็ขึ้น
	กลุ่มที่ 3 ทราบจากจำนวนลูกค้าที่มาสั่งสินค้าว่าลดลงหรือเพิ่มขึ้น มีการเช็คและจดบันทึกไว้ตลอด และเรื่องคู่แข่งก็ไม่มี ทำให้การเพิ่มยอดจากลูกค้ามีมาก	กลุ่มที่ 3 คิดจากลูกค้ารายเก่า ๆ ที่มาสั่งผ้าไหมเพิ่มจำนวนขึ้น	กลุ่มที่ 3 ยอดขายดีมาก ซึ่งยอดขายแต่ละช่วงจะไม่สม่ำเสมอ ส่วนมากจะเป็นช่วงเทศกาลต่าง ๆ มักจะขายสินค้าดี

ตาราง 27 (ต่อ)

คำถาม	ผู้ตอบคำถาม		
2. กลุ่มของท่านจะทราบได้อย่างไรว่า กลุ่มของท่านได้ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น	กลุ่มที่ 1 ในเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา มีการปัน 1 ครั้ง มีการหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในการผลิตเหลือก็ปันผล มีความชัดเจน และแจ้งลูกทีมตลอด	กลุ่มที่ 1 เนื่องจากพื้นที่ตลาดของกลุ่มเรามีการทอดผ้านี้้น้อยมากตลาดส่วนใหญ่จึงอยู่แค่ภายในตำบลและในตัวอำเภอเมืองและสินค้าของกลุ่มนี้เป็นที่ต้องการแก่คนในพื้นที่จำนวนมาก จึงสรุปได้ว่า ในด้านการตลาดสินค้าในกลุ่มเรามีการขายที่ดี	กลุ่มที่ 1 ภายในอำเภอคอนสวรรค์ มีเพียงกลุ่มทอดผ้าไหมกลุ่มนี้กลุ่มเดียวควบคุมการขายทั้งหมด
	กลุ่มที่ 2 มีหลายกลุ่ม แต่เราเข้มแข็งที่สุด ในห้วยราชเรามีอันดับยอดขายมากที่สุด เคลียร์บัญชีจากเดือนมกราคมที่ผ่านมาของทั้งกลุ่มทั้งเครือข่าย หัวหน้าสรุปยอดได้ 1,800,000 บาท ทางกลุ่มจะเยอะ	กลุ่มที่ 2 มีส่วนครองตลาดดีพอสมควรเพราะในเขตตัวอำเภอนี้ กลุ่มทอดผ้าพัฒนาอาชีพสามารถทำยอดขายได้กว่ากลุ่มอื่น ๆ เพราะสังเกตจากตัวสินค้าที่มี การสั่งจัดทำขึ้นเรื่อย ๆ และสินค้า	กลุ่มที่ 2 ในการจำหน่ายสินค้าผ้าไหมสู่ตลาด ไม่มีคู่แข่ง เป็นกลุ่มเดียวที่สามารถผลิตสินค้าภายในอำเภอ

ตาราง 27 (ต่อ)

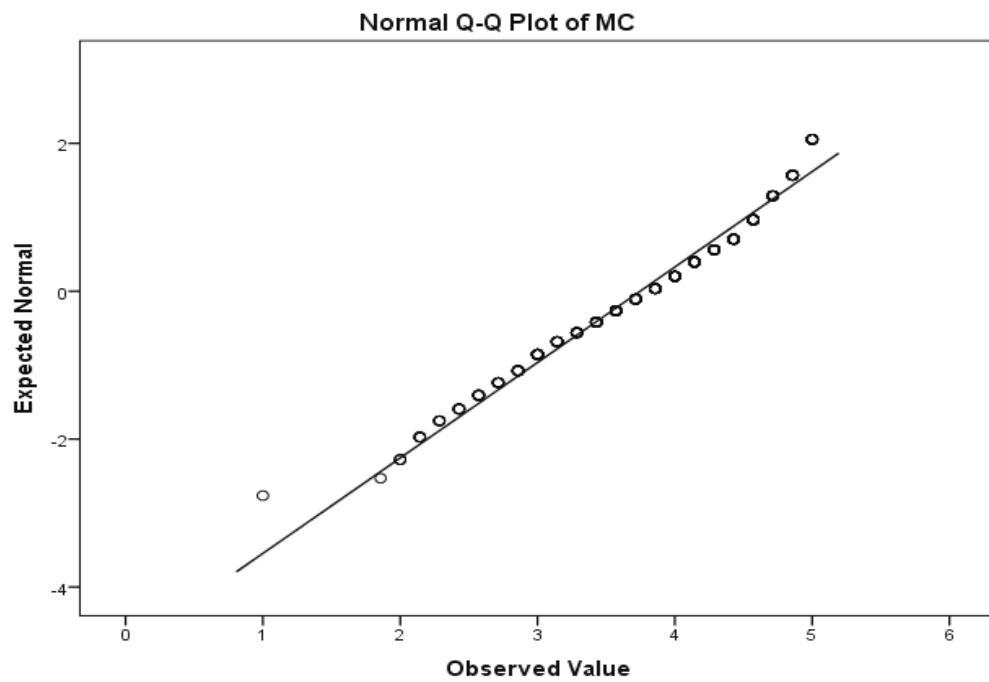
คำถาม		ผู้ตอบคำถาม	
	ที่สุดคจากยอคของการซื้อขาย ทั้งเครือข่ายทั้งหมดของห้วยราช แต่ของกลุ่มก็ต่างหาก แต่ก็จะเป็น ผู้นำคนอื่นเขา กลุ่มที่ 3 กลุ่มมีการผลิตสินค้า ขึ้นมาให้ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า ตรงกับตลาด	ไม่เพียงพอต่อความต้องการของ ลูกค้า กลุ่มที่ 3 กลุ่มได้รับการสนับสนุน จากทางอำเภอ และจากตัวสินค้า ที่กลุ่มได้ผลิตออกไปที่มีคุณภาพดี สวยงามทำให้ลูกค้าสนใจมากขึ้น	กลุ่มที่ 3 การตลาดที่นำสินค้า ไปขายนั้น ทางกลุ่มไม่ได้มีคู่แข่ง จึงทำให้มีเพียงกลุ่มทอผ้าฝ้ายแปรรูป กลุ่มเดียวที่ทำสินค้าแบบนี้ ไปขาย
3. ความสำเร็จของกลุ่ม ที่เกิดจากความพึงพอใจ ของลูกค้า ท่านคิดว่าเกิด จากปัจจัยอะไรบ้าง เพราะอะไร	กลุ่มที่ 1 ลูกค้ามีความพึงพอใจ ลูกค้าชอบที่เนื้อผ้ามีคุณภาพ รูปลักษณะสินค้าเรามีให้เลือก หลากหลาย เช่น เนคไท เสื้อ ผ้าผืน ฯลฯ ทำให้ลูกค้าชื่นชอบ	กลุ่มที่ 1 ผลตอบรับส่วนมาก จะเป็นสั่งซื้อผ้าต่อมาเรื่อย ๆ บางครั้งมีคำชมในการค้าขาย ความละเอียดของเนื้อผ้าและ ความสวยงามของการไล่สี ที่ดูแปลกตา	กลุ่มที่ 1 ลูกค้ามีความพึงพอใจ เนื่องจากผ้าไหมที่นำไปใช้ ใช้ได้ทน สีสันทน ลวดลายละเอียด

ตาราง 27 (ต่อ)

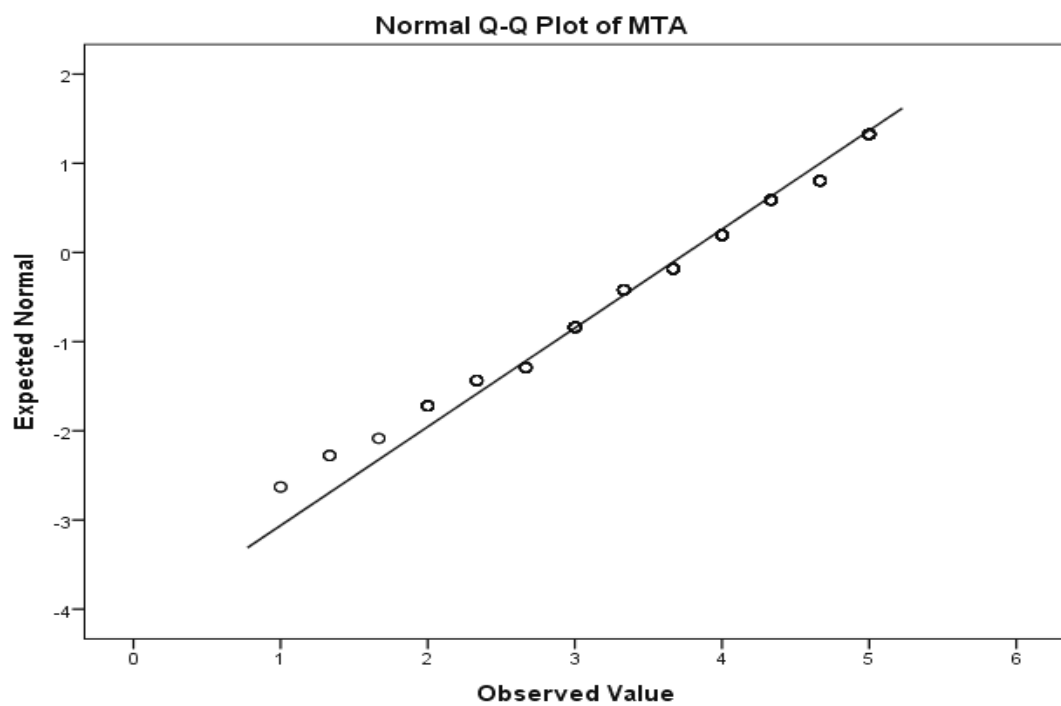
คำถาม	ผู้ตอบคำถาม
กลุ่มที่ 2 เพราะคุณภาพดี สีไม่ตก รวมถึงฝีมือการทอ การเย็บ ลูกค้าที่เคยซื้อก็กลับมาซื้ออีก	กลุ่มที่ 2 จากที่ลูกค้าได้ซื้อสินค้าจากกลุ่มทอผ้าพัฒนาอาชีพแล้ว ก็มักจะกลับมาซื้ออีกครั้ง และได้รับคำชมจากลูกค้าถึงความละเอียดของงานและการไล่สีที่สวยงาม และข้อเสนอของลูกค้า คือ การพัฒนาลายผ้าใหม่ ๆ เพื่อเป็นจุดเด่นของกลุ่มทอผ้าพัฒนาอาชีพ
กลุ่มที่ 3 ได้ผลตอบรับดีและเยี่ยมมากจากคำชมของลูกค้าที่กลับมาซื้อสินค้าอีกครั้ง ลูกค้าบางคนกลับมาซื้อหลาย ๆ รอบ และเรื่องสีของผ้าไหมจะถูกลูกค้าชม และเน้นว่าสีสวยและละเอียดดีมาก	กลุ่มที่ 3 มีผู้เข้ามาเยี่ยมเยือน และมาสั่งจองผ้าไหมของกลุ่มตลอดเวลา และพร้อมคำชมเกี่ยวกับผ้าที่เคยซื้อไป กลุ่มที่ 2 กลุ่มได้รับคำชม ลูกค้ามีความพึงพอใจในตัวสินค้า ผ้าไหมอย่างมาก กลุ่มที่ 3 ลูกค้ามีความพึงพอใจแก่สินค้า จะทราบได้จากผู้ที่เคยซื้อสินค้าแล้วกลับมาซื้อหรือสั่งจองอีกครั้ง มีคำชมและเพิ่มความ-ต้องการต่าง ๆ ทางกลุ่มก็จะนำไปผลิตให้

ภาคผนวก จ

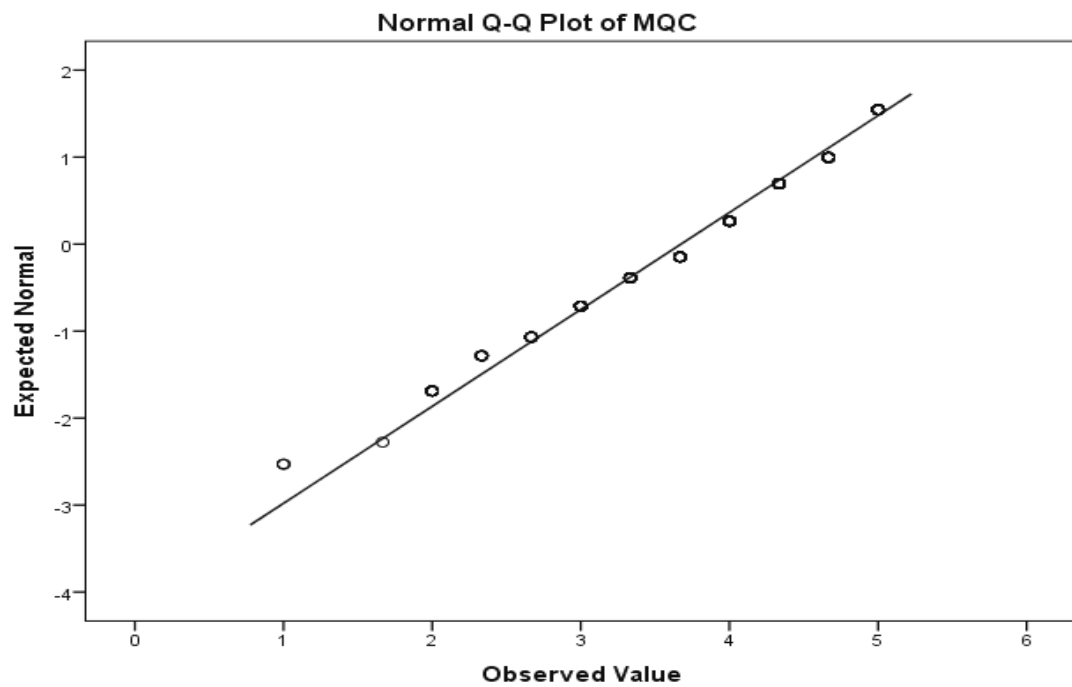
การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ



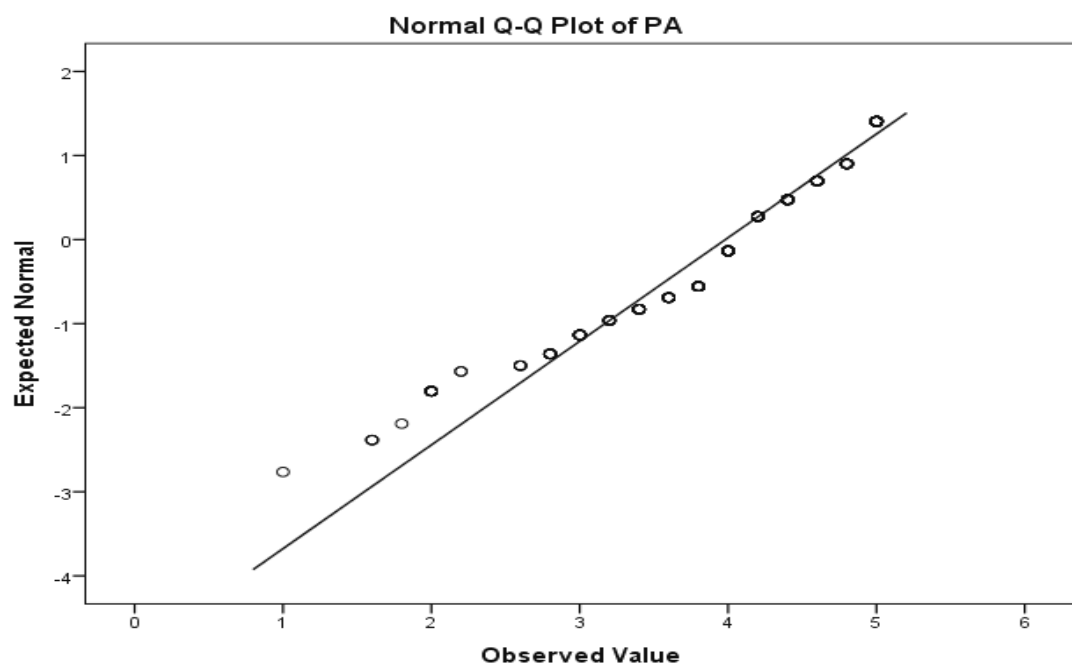
ภาพ 22 การกระจายของข้อมูลตัวแปรต้นทุนการผลิต (MC)



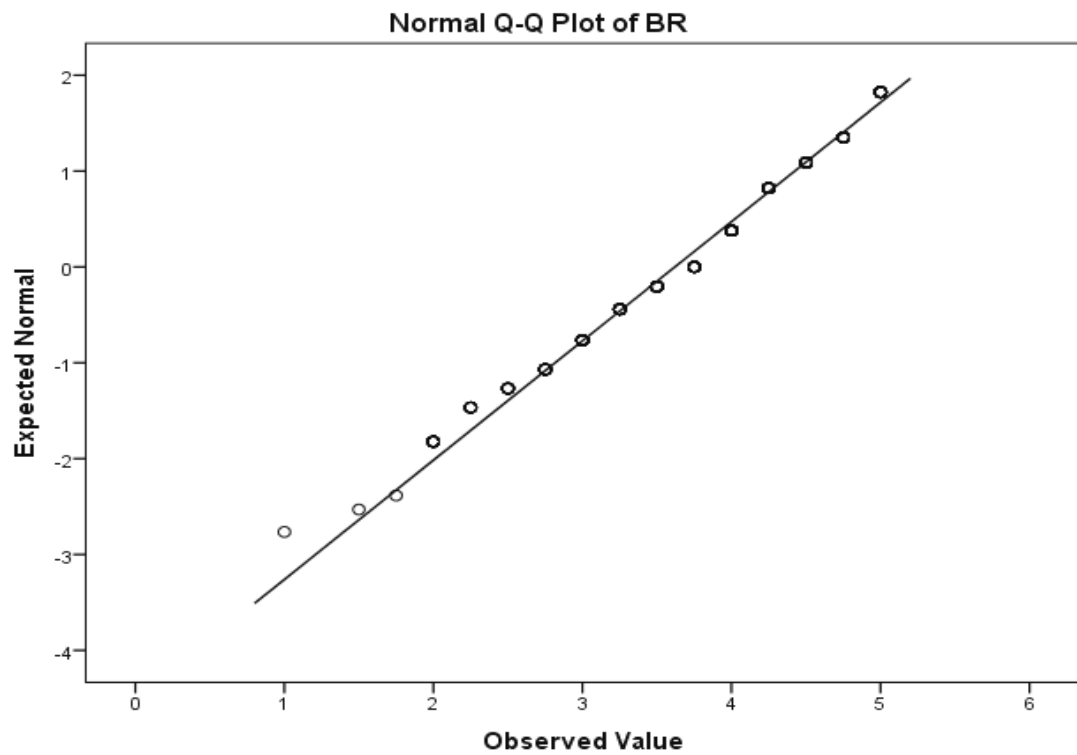
ภาพ 23 การกระจายของข้อมูลตัวแปรการใช้เทคโนโลยีในการผลิต (MTA)



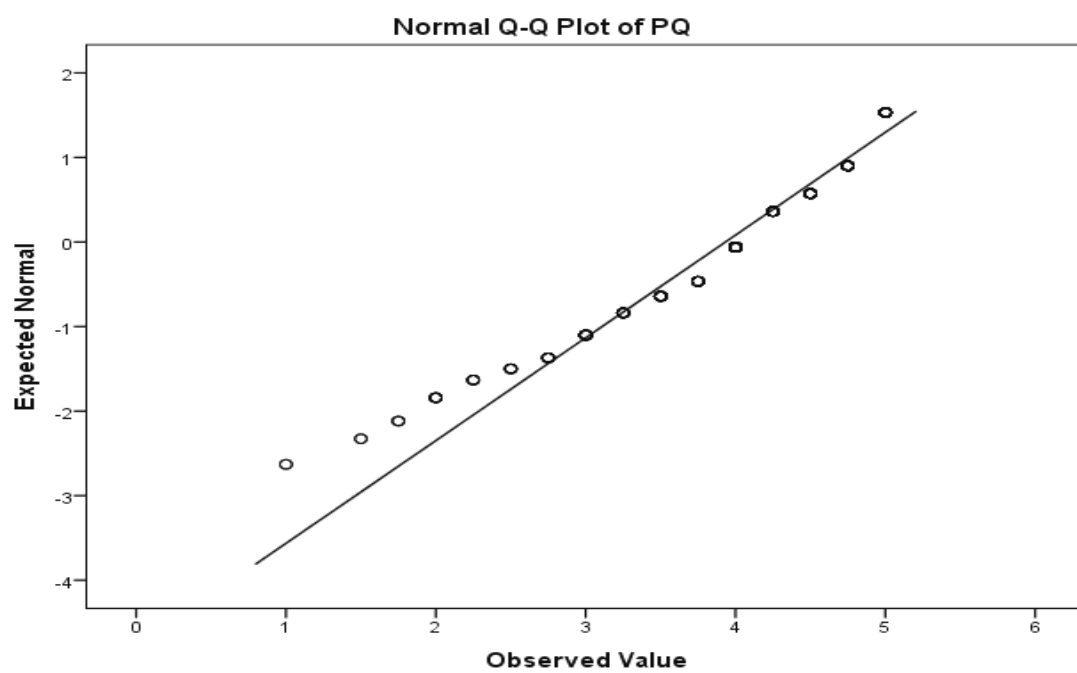
ภาพ 24 การกระจายของข้อมูลตัวแปรการควบคุมปริมาณการผลิต (MQC)



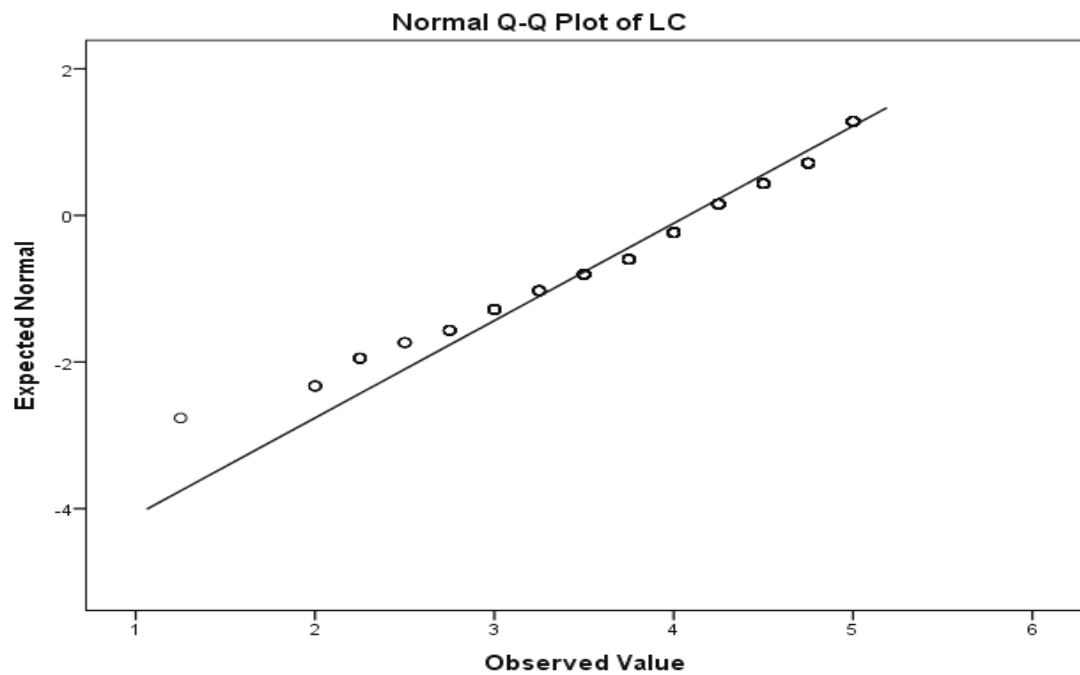
ภาพ 25 การกระจายของข้อมูลตัวแปรรูปลักษณะสินค้า (PA)



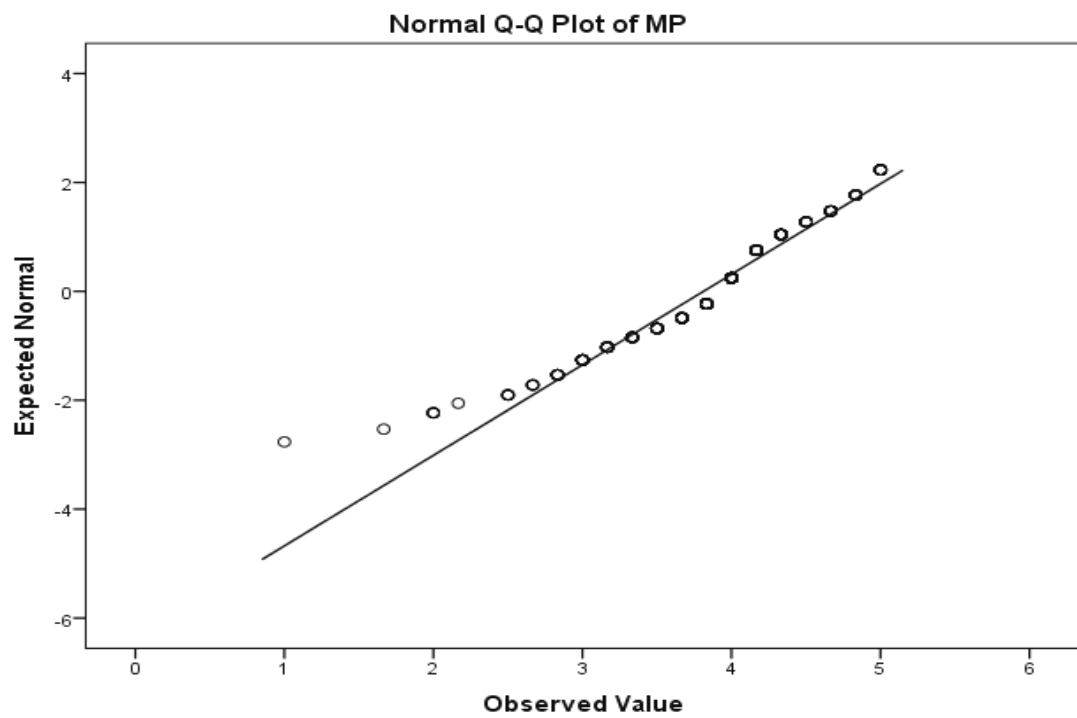
ภาพ 26 การกระจายของข้อมูลตัวแปรชื่อเสียงของธุรกิจ (BR)



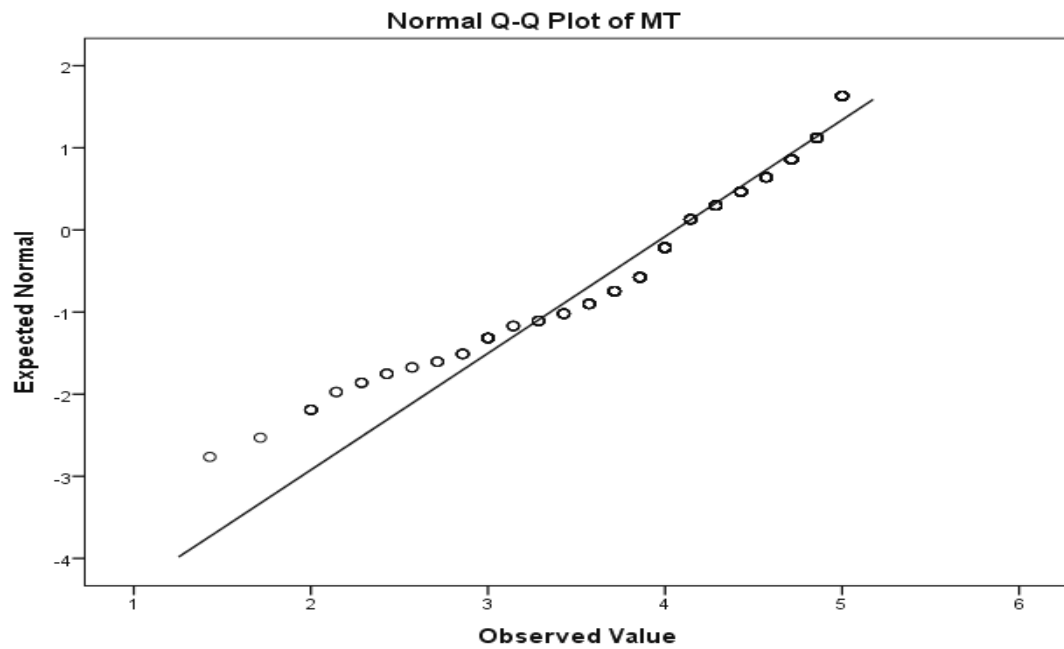
ภาพ 27 การกระจายของข้อมูลตัวแปรคุณภาพสินค้า (PQ)



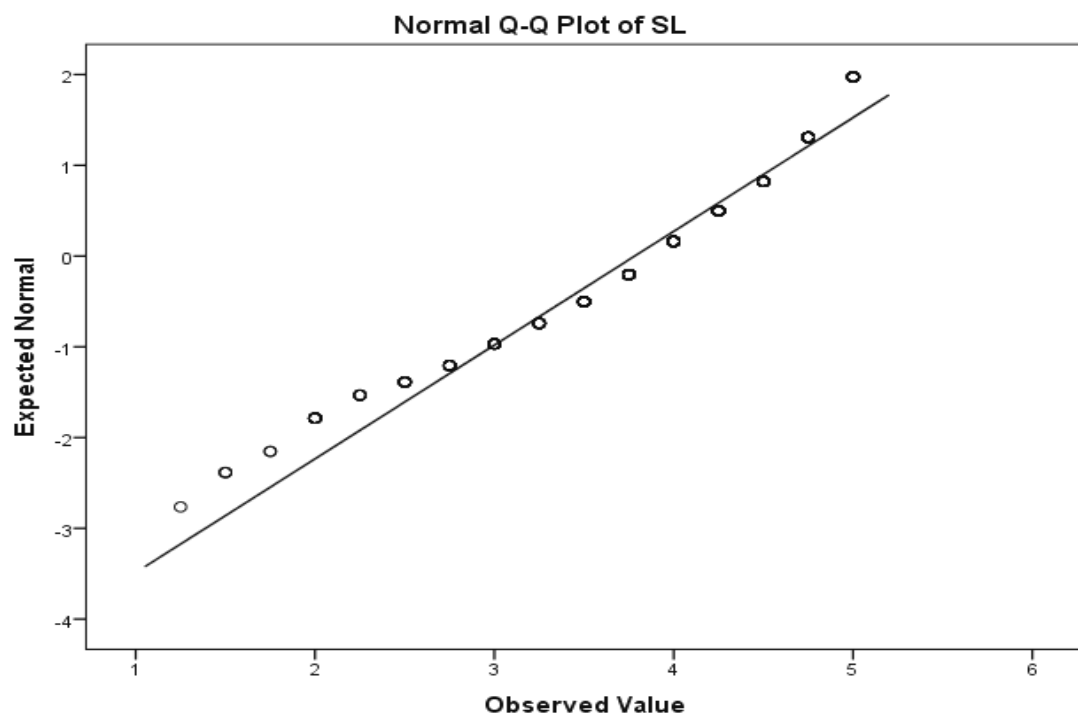
ภาพ 28 การกระจายของข้อมูลตัวแปรความสามารถของผู้นำ (LC)



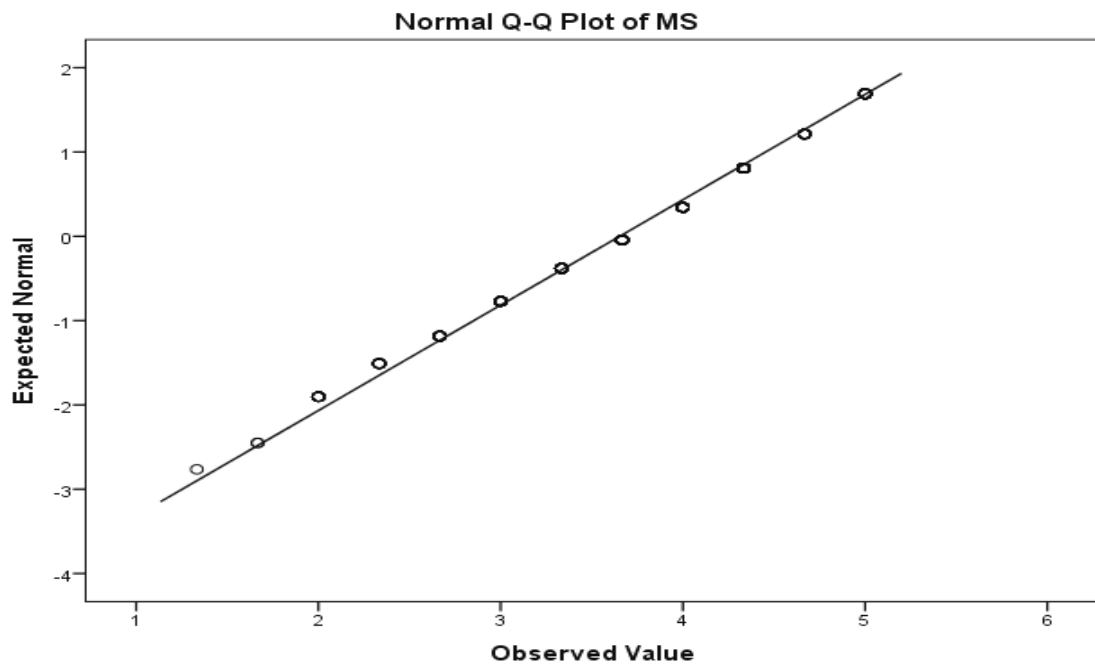
ภาพ 29 การกระจายของข้อมูลตัวแปรการมีส่วนร่วมของสมาชิก (MP)



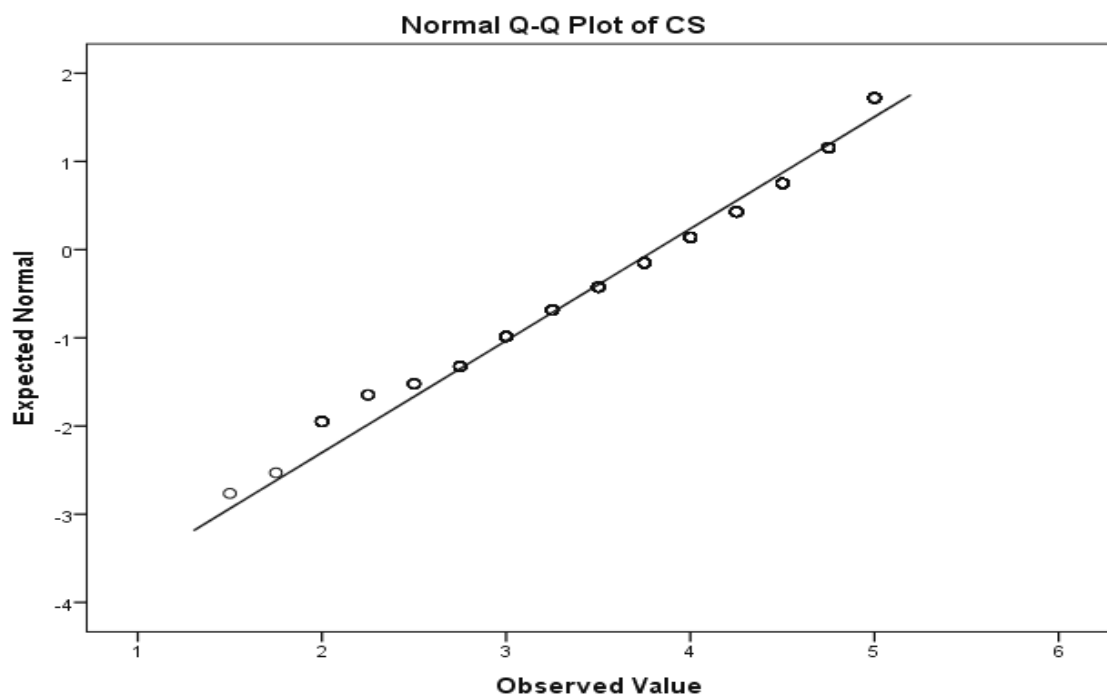
ภาพ 30 การกระจายของข้อมูลตัวแปรเทคนิคการบริหารจัดการ (MT)



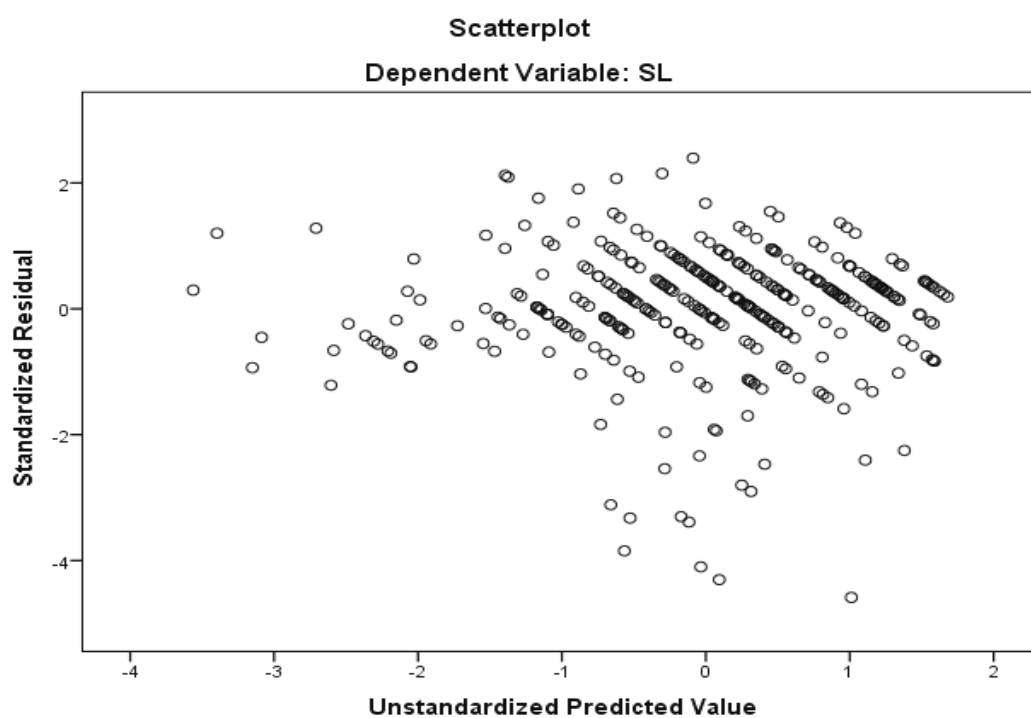
ภาพ 31 การกระจายของข้อมูลตัวแปรยอดขาย (SL)



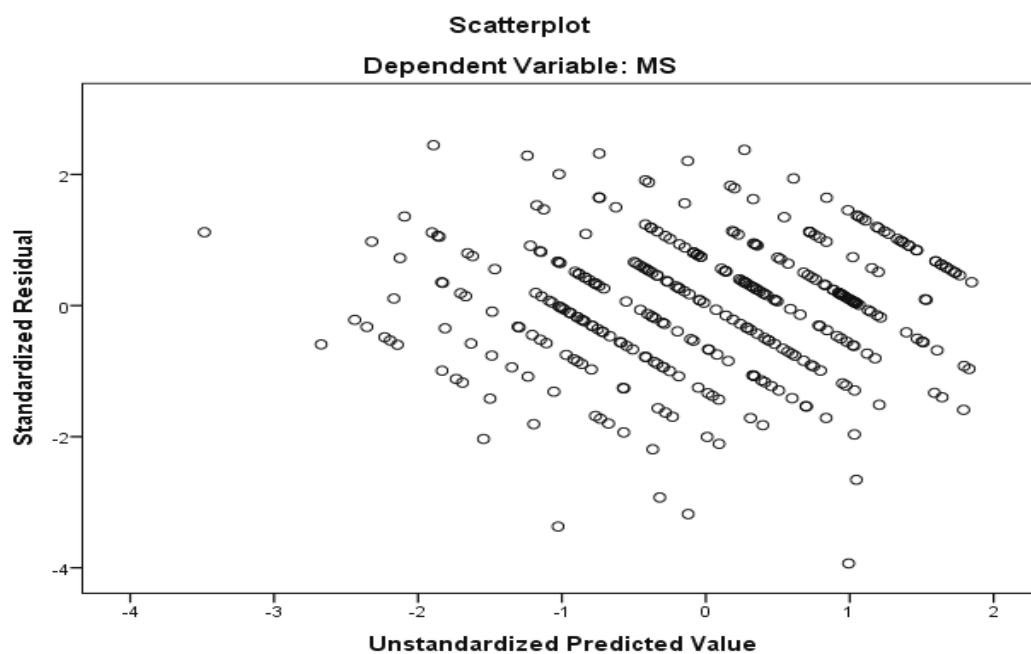
ภาพ 32 การกระจายของข้อมูลตัวแปรส่วนครองตลาด (MS)



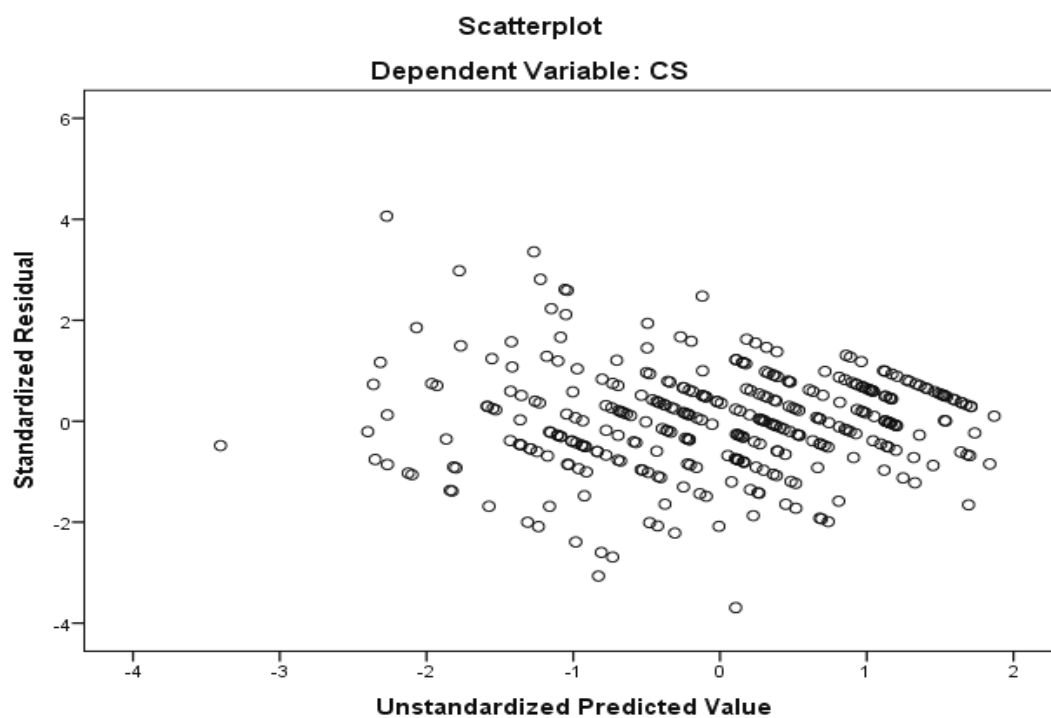
ภาพ 33 การกระจายของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจของลูกค้า (CS)



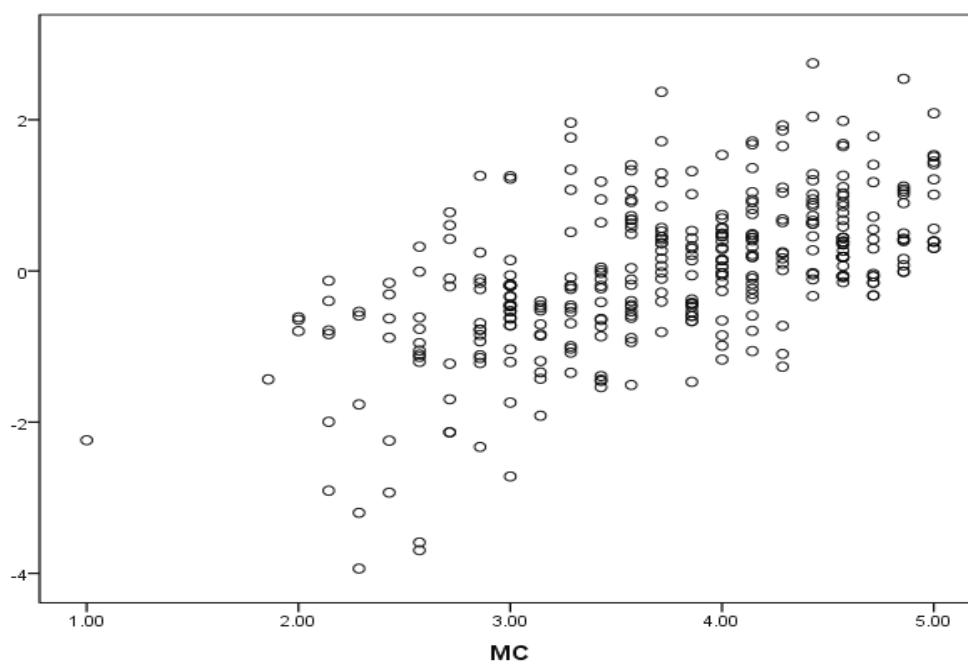
ภาพ 34 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) ของตัวแปรตาม SL



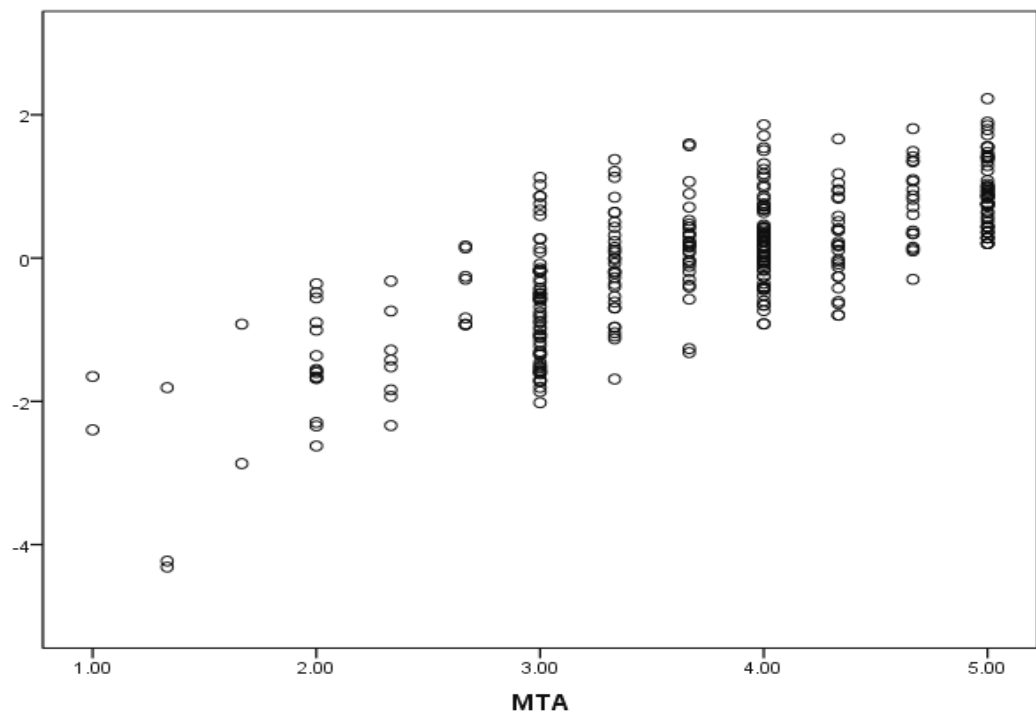
ภาพ 35 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) ของตัวแปรตาม MS



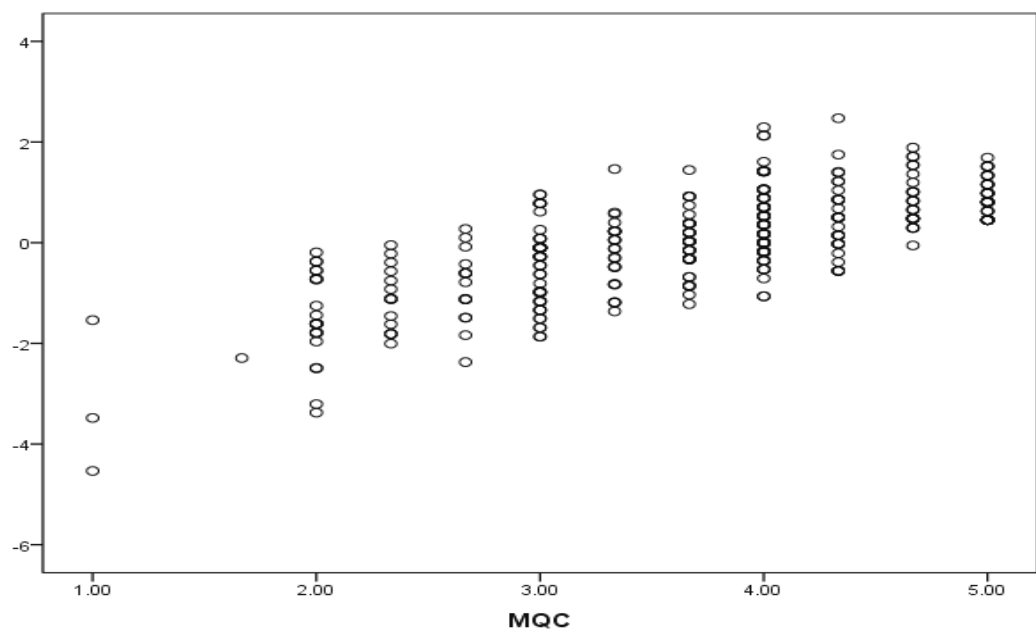
ภาพ 36 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับค่าพยากรณ์ (predicted value) ของตัวแปรตาม CS



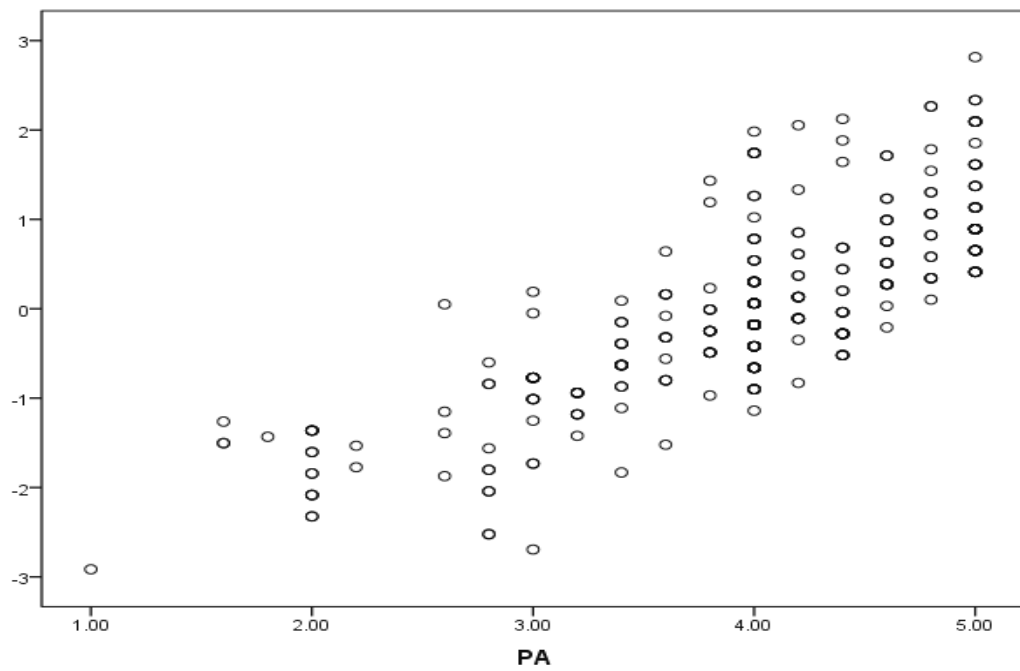
ภาพ 37 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MC



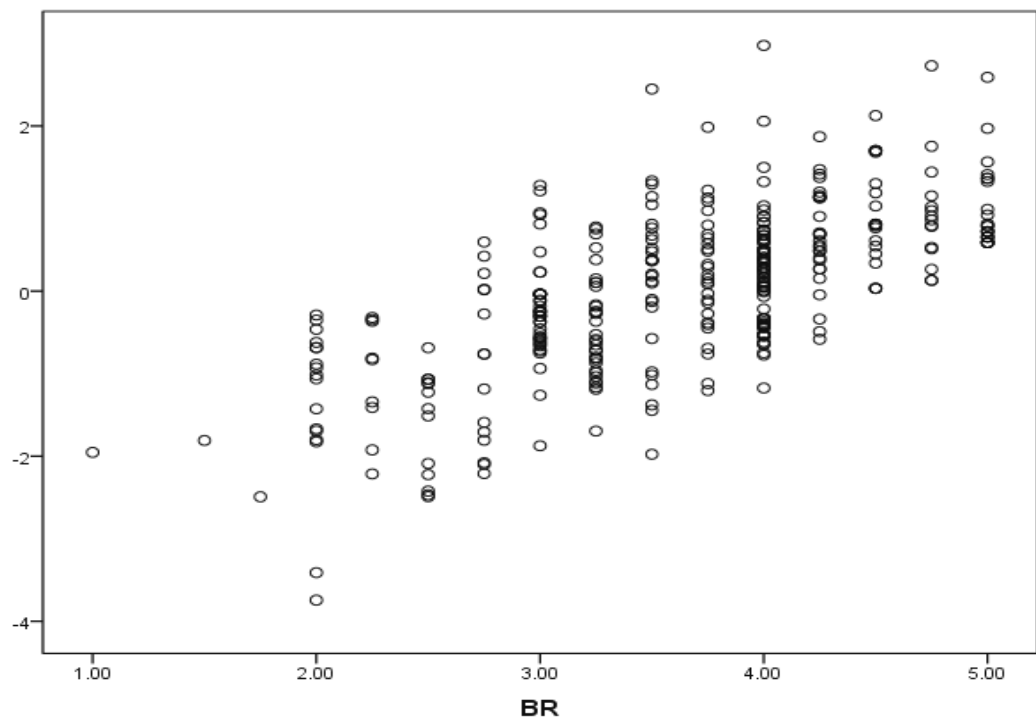
ภาพ 38 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MTA



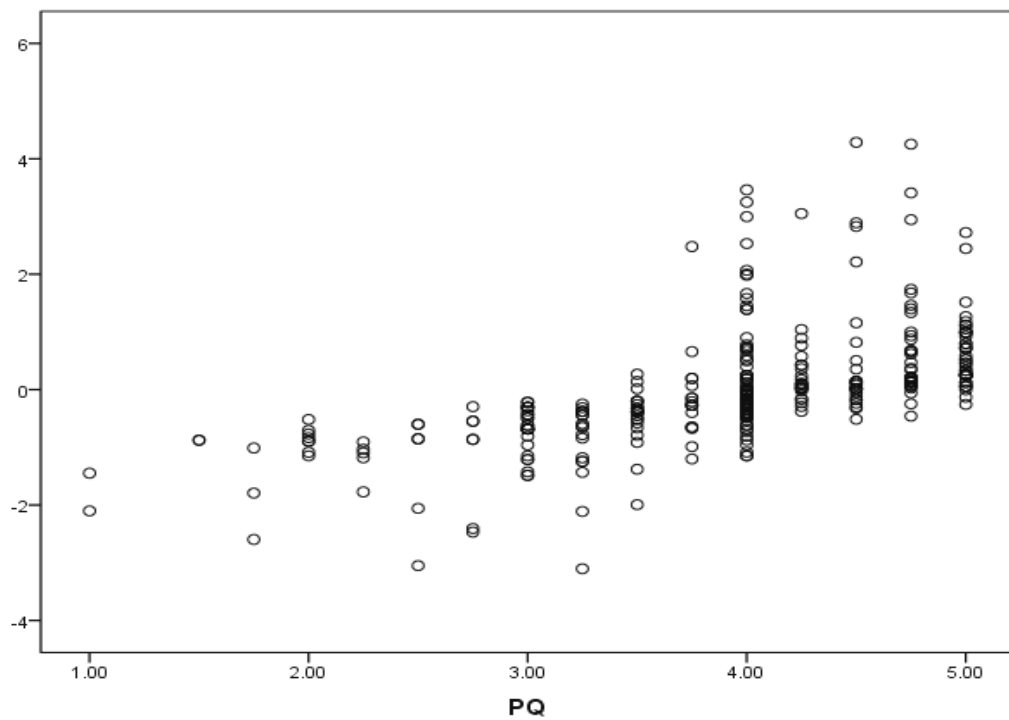
ภาพ 39 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MQC



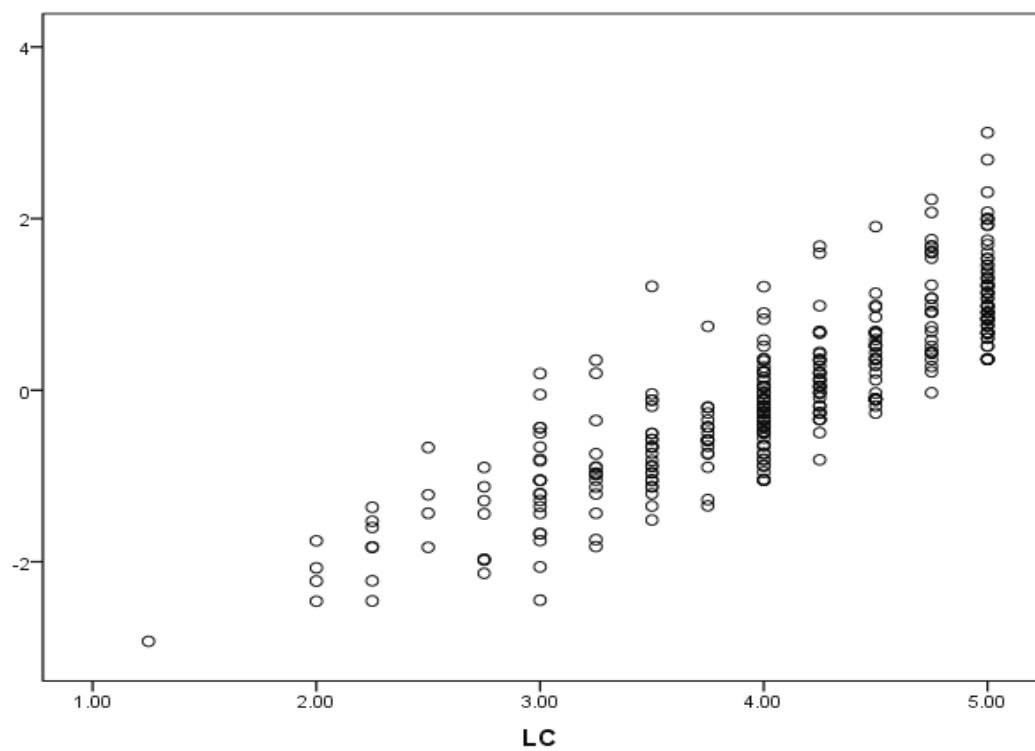
ภาพ 40 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ PA



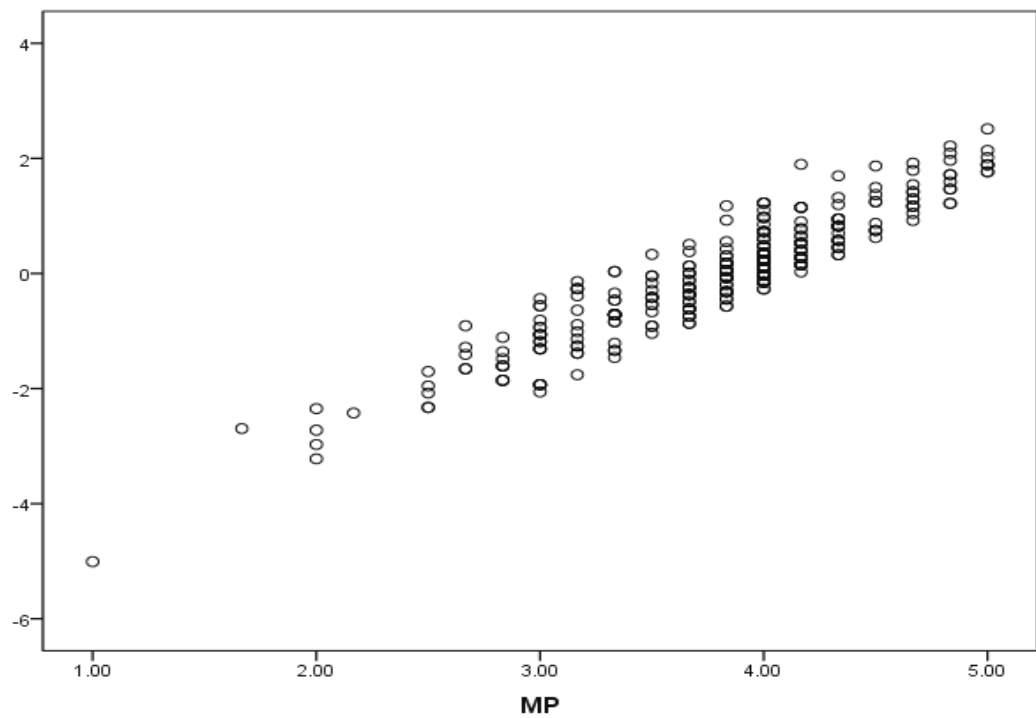
ภาพ 41 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ BR



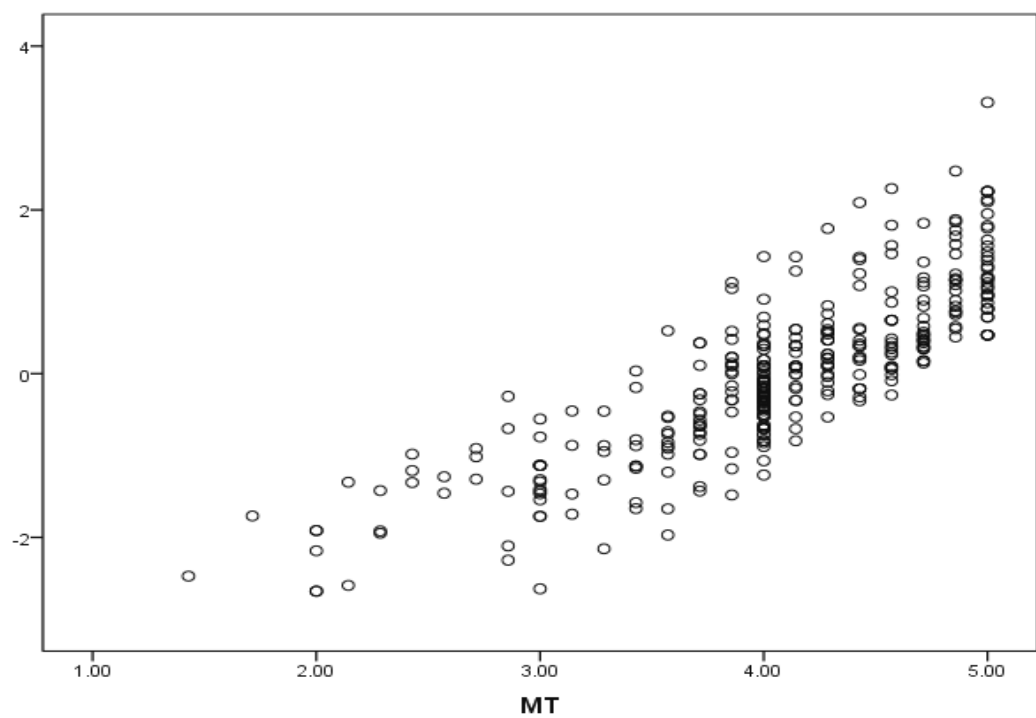
ภาพ 42 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ PQ



ภาพ 43 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ LC



ภาพ 44 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MP



ภาพ 45 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (residual value) กับตัวแปรอิสระ MT

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๔๐๒/ ๑, ๑๔๔

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
ส่วนภูมิภาค
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๔ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ศิริวิทย์ กุลโรจน์ภัทร

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เปิดการสอนระดับชั้นปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ทางสังคมศาสตร์ (เน้นการวิจัย) ซึ่ง นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ เป็นนักศึกษาในโครงการฯ สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไข่มุกด์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำดุษฎีนิพนธ์จำเป็นต้องมีและเห็นควรเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ นักศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความกรุณาจากท่านโดยตรง (นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๔๔-๔๙๙๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาเพื่อจะเป็นประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรัช วิระสย)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการฯ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานโครงการฯ อาคารท่าชัย ชั้น ๔

โทรศัพท์ ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๖-๖๗

โทรสาร ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๗



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๔๐๒/ ๑.๑๔๔

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
ส่วนภูมิภาค
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๔ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน ดร.เมธา สุธีร์โรจน์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เปิดการสอนระดับชั้นปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ทางสังคมศาสตร์ (เน้นการวิจัย) ซึ่ง นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ เป็นนักศึกษาในโครงการฯ สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไข่มุกด์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำดุษฎีนิพนธ์จำเป็นต้องมีและเห็นควรเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ นักศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความกรุณาจากท่านโดยตรง (นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๔๔-๔๙๙๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาเพื่อจะเป็นประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรัช วิระสย)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการฯ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานโครงการฯ อาคารทำชัย ชั้น ๔

โทรศัพท์ ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๖-๖๗

โทรสาร ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๗



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๔๐๒/๑.๑๔๔

โครงการปรัชญาคุณภิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
ส่วนภูมิภาค
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๔ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน ดร.กระพั่น ศรีงาน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เปิดการสอนระดับชั้นปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาคุณภิบัณฑิต ทางสังคมศาสตร์ (เน้นการวิจัย) ซึ่ง นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ เป็นนักศึกษาในโครงการฯ สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ ทำคุณิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย อาจารย์ ดร.นพพล จินันท์เดช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไข่มุกด์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุณิพนธ์จำเป็นต้องมีและเห็นควรเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ นักศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความกรุณาจากท่านโดยตรง (นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๔๔-๔๙๙๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาเพื่อจะเป็นประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรัช วิระสย)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการฯ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานโครงการฯ อาคารทำชัย ชั้น ๔

โทรศัพท์ ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๖-๖๗

โทรสาร ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๗



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๔๐๒/ ๖, ๑๔๕

โครงการปรัชญาคุณฐิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
ส่วนภูมิภาค
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๕ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน พัฒนาการจังหวัดบุรีรัมย์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เปิดการสอนระดับชั้นปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาคุณฐิบัณฑิต ทางสังคมศาสตร์ (เน้นการวิจัย) ซึ่ง นางสาวจันทราพร ศิริรินทร์ เป็นนักศึกษาในโครงการฯ สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ ทำคุณฐิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไช้มุกด์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำคุณฐิพนธ์จำเป็นต้องมีและเห็นควรเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง สำหรับรายละเอียดต่าง ๆ นักศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความกรุณาจากท่านโดยตรง (นางสาวจันทราพร ศิริรินทร์ โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๔๔-๔๙๙๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาเพื่อจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรัช วิระสย)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการฯ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานโครงการฯ อาคารทำชัย ชั้น ๔

โทรศัพท์ ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๖-๖๗

โทรสาร ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๗



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๔๐๒/ ๖.๑๕๔

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
ส่วนภูมิภาค
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๔ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน พัฒนาการจังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เปิดการสอนระดับชั้นปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ทางสังคมศาสตร์ (เน้นการวิจัย) ซึ่ง นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ เป็นนักศึกษาในโครงการฯ สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐสพันธ์ เผ่าพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไข่มุกด์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำดุษฎีนิพนธ์จำเป็นต้องมีและเห็นควรเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง สำหรับรายละเอียดต่างๆ นักศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความกรุณาจากท่านโดยตรง (นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๔๔-๔๙๙๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาเพื่อจะเป็นประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรัช วิระสย)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการฯ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานโครงการฯ อาคารทำชัย ชั้น ๔

โทรศัพท์ ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๖-๖๗

โทรสาร ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๗



ที่ ศธ ๐๕๑๘.๑๔๐๒/ว. ๑๓๒

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์
ส่วนภูมิภาค มหาวิทยาลัยรามคำแหง
หัวหมาก บางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๒๑ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์
เรียน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้เปิดการสอนระดับชั้นปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (เน้นการวิจัย) ซึ่ง นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ เป็นนักศึกษาในโครงการฯ สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มผ้าทอพื้นบ้านเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย อาจารย์ ดร.นรพล จินันท์เดช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.ณัฐพันธ์ เผ่าพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไข่มุกด์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการทำดุษฎีนิพนธ์จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ในเรื่องดังกล่าว พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ดังรายการที่แนบท้ายนี้

สำหรับรายละเอียดต่างๆ นักศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความกรุณาจากท่านโดยตรง (นางสาวจันทราพร ศิรินนท์ โทรศัพท์ ๐๘๙-๘๔๔-๔๙๙๑)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาเพื่อจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.จิรัช วิระสย)

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการฯ ส่วนภูมิภาค

สำนักงานโครงการฯ อาคารพาณิชย์ ชั้น ๔

โทรศัพท์ ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๖-๖๗

โทรสาร ๐-๒๓๑๐-๘๕๖๗

บรรณานุกรม

- กมล รัตนวิระกุล. (2550). *เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ไทยสำหรับใช้ในสปา*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมการบริหารโรงแรมไทย.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2543). *สรุปผลการจำหน่ายสินค้า OTOP ทั่วประเทศ*. ค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2551, จาก <http://www.cdd.go.th>
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2544). *คู่มือส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และกิจกรรมเครือข่าย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2545). *เอกสารดำเนินงานหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์.
- กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง. (2555). *เขตการปกครองของประเทศไทย*. ค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.dopa.go.th>
- กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2555). *มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน*. ค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2555, จาก <http://app.tisi.go.th/otop/otop.html>
- กฤติกา แสงโกชนัน. (2546). *การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน: กรณีศึกษาสินค้าหัตถกรรมของจังหวัดอุดรธานี*. ดุษฎีนิพนธ์ศิลปศาสตร-ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กาญจนา อรุณสอนศรี. (2546). *ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกริกไกร จิระแพทย์. (2545). *การเจรจาการค้าภายใต้ WTO*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คู่แข่ง.

จพิศ ศิริรัตน์, สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร, ยุพาดี สมบูรณ์กุล และเสาวณี จุลิรัชนิกร.

(2547). *สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)*.

สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะวิทยาการจัดการ.

จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล. (2546). *ทฤษฎีต้นทุนอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2548). การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive

advantage) ในมิติด้านนวัตกรรม (innovation). *วารสารนักบริหาร*, 25(2), 21-26.

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

จิราลักษณ์ ปรีดี. (2546). *การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มผู้เลี้ยงไหม*

ในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ไจมานัส พลอยดี. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน:*

เปรียบเทียบภาพรวมและภาพย่อย (อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร และอำเภอ-

ลานสกา จังหวัดนครราชสีมา). วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต,

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ. (2544). *กลยุทธ์การสื่อสารการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพ-

มหานคร: สำนักพิมพ์เลิฟ แอนด์ ลิฟ.

ชุติมา เกตุจำนง และประภัสสร เพชรแก้ว. (2546). *การจัดการการผลิตสินค้าหนึ่งตำบล-*

หนึ่งผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ของตำบลต่าง ๆ ในอำเภอเมือง จังหวัด-

ขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชา-

อุตสาหกรรม.

ฑิตยา สุวรรณชนู. (2545). *การจัดการและการวางแผนธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร:

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานมาตรฐานการศึกษา.

ณรงค์ เพชรประเสริฐ. (2542). *ธุรกิจชุมชน: เส้นทางที่เป็นไปได้*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-

ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ณัฐพงศ์ ชาทา. (2546). การดำเนินงานด้านการตลาดของเครือข่ายกลุ่มธุรกิจชุมชน
ในตำบลบ้านลาน อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระศิลปศาสตร-
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คนัย เทียนพุด. (2547). *KPIs (ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ) และ BSC (การประเมินองค์กร
แบบสมดุล) ภาคที่ 3 คัดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นาโกต้า.
- ดวงใจ ปัทมารัง. (2547). รายงานการวิจัยเรื่อง ทักษะและความพึงพอใจของประชาชน
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ต่อสินค้า OTOP. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัย-
ขอนแก่น, วิทยาเขตหนองคาย.
- ดำรงค์ องค์กร. (2540). *การรวมกลุ่มของสตรีกับการพัฒนาในชุมชนชนบท*.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทรงพล อุปจิตกุล. (2545). รายงานการวิจัยเรื่อง การเพิ่มศักยภาพในการพัฒนารูปแบบ
การผลิตสินค้าประเภทของที่ระลึกเพื่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในพื้นที่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
คณะแพทยศาสตร์.
- ทองใบ สุธา. (2543). *ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์
(พิมพ์ครั้งที่ 2)*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, คณะวิทยาการจัดการ,
ภาควิชาบริหารธุรกิจ.
- ทัศนาวลัย พรหมแสน. (2547). *แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การตลาดหนึ่งตำบล-
หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ของกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมแพรวาในจังหวัด-
กาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทิพย์วิมล อุ่นป้อม. (2550). *การวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าทอบางกลุ่ม
ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์-
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไทยตำบลคอตคอม. (2548). *หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์*. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2548,
จาก <http://thaitumbon.com>
- ธานีพร ศิลปจารุ. (2551). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วี. อินเตอร์พรีนซ์.

- นันทิ ขจรกิตติยา. (2550). การจัดการธุรกิจชุมชน: แนวทางสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 2(2), 150-162.
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, คณะเกษตรศาสตร์.
- นาวิก นำเสียง. (2547). *ไอทีไร้พรมแดน/ตัวอย่างความสำเร็จของธุรกิจคอตคอม*. ค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/2004/02/10/kit/index.php?>
- บาร์ไวส์, พี. (2550). *คัมภีร์นักการตลาด* (กฤพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญทวรรณ วิงวอน. (2550). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. ลำปาง: มหาวิทยาลัยราชภัฏ-ลำปาง, คณะวิทยาการจัดการ, สาขาการจัดการทั่วไป.
- บุญมณี เอื้อศรี. (2548). *ปัจจัยการตัดสินใจเลือกซื้อผ้าไหมของสมาชิกชมรมหญิงโคราช*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- บุศรินทร์ คะโยธา. (2545). *การจัดการธุรกิจขาไ้หม่อนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในจังหวัดขอนแก่น*. การศึกษาอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย-ขอนแก่น.
- บุรณะศักดิ์ มาดหมาย. (2547). *แนวทางการคืนทุนให้ธุรกิจ SMEs*. ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2554, จาก http://www.industrial.sr-ed.com/itr105/itr105_158.asp
- เบญจวรรณ นาราัจจ์. (2546). *ธุรกิจชุมชน: ก้าวต่อไปของการพัฒนา*. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2554, จาก http://202.28.92.149/journal8_2_43/56.html
- ปกรณ์ ปรียากร. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- ประทานพร วงศ์ศรีแก้ว. (2545). *การพัฒนาตลาดชุมชนพุ่มไพร่ว่านทางจรเข้: กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านโคกกลาง อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น*. การศึกษาอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสงค์ ปรานิตพลกรัง และศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2547). *การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

- ปิยะพร สุนทรนิพัทธ์. (2546). ผลการเข้าร่วมโครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ของกลุ่มผู้ผลิตผ้าไหมในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรจิต สมบัติพานิช, ชวนะ ภวกานันท์ และอุบลวรรณ ภวกานันท์. (2547). การประเมินโครงการ “หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชูโอ เซ็นโก.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced scorecard* และ *Key performance indicators*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิบูล ทิปะปาล. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรรการพิมพ์.
- เพ็ญศรี เจริญวานิช, บุญเลิศ เล็กสมบุญณ์ และพรสวรรค์ ทองสุโขวงศ์. (2547). การพัฒนาตลาดสินค้าของที่ระลึกเพื่อการท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 10(4), 258-348.
- เพิ่มศักดิ์ เหลืองไพฑูรย์. (2546). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การตลาดของนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาณุ ลิมานนท์. (2549). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ภาริณาส.
- ภิญญาภา จันทรสูง. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลแหลมฉบัง อำเภอสัตหิรา จ.ชลบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์. (2549). แนวทางการพัฒนาสินค้า OTOP กลุ่มผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในจังหวัดขอนแก่นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- มณเฑียร โรหิตเสถียร. (2549). การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้า
ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มาลินี ฤาษตุกุล. (2550). รายงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อ
ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของผู้บริโภคนในจังหวัด-
นครราชสีมา. นครราชสีมา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เมธา สุธีร์โรจน์. (2547). รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ-
วิจัยแห่งชาติ.
- รัฐพล ภัทรคุณพิทักษ์. (2548). การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากใยปอในฐานะเป็นวิสาหกิจ
ชุมชน: กรณีศึกษา บ้านดอกแป้น ตำบลบ้านค้อ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัตนา สายคณิต. (2548). เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย, คณะเศรษฐศาสตร์.
- ราวดี สุริสระพันธุ์. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรม
อาหารในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรนัส เสริมบุญสร้าง, วิรงรอง กลั่นทะกะสุวรรณ, สุจรรย์พันธ์ ลิทธิวงศ์, นฤมล
กิมภากรณ์ และนภาพร ณ เชียงใหม่. (2543). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาด้าน
การตลาดของบรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูประยะที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วรกิจ อุปจันทร์. (2554). การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการกลุ่มอาชีพ: กรณีศึกษา
กลุ่มผลิตภัณฑ์ขนม องค์กรบริหารส่วนตำบลโนนแหลมทอง อำเภอสหพันธ์
จังหวัดกาฬสินธุ์. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วาสนา ศรีประไพ, ปัญญา ฉัตรตระกูลศรี และอาภรณ์ น้าพา. (2543). รายงานการวิจัย
เรื่อง การศึกษาสภาพการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านบ้านกล้วย ตำบลป่าหวาย
อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี. ราชบุรี: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). *SMEs: เสาหลักของอุตสาหกรรมกู่ชาติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ประชาชน.
- วิภาวี พิจิตบันดาล และณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2545). *การจัดการและการวางแผนธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- วิรุฬ พรรณเทวี. (2542). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงาน กระทรวงมหาดไทยในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศลิษา ภมรสถิต. (2547). *การจัดการดำเนินงาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-ฟลิทส์เซ็นเตอร์.
- ศิริพงษ์ รัตนบุรี. (2547). *ความสำเร็จของโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์: ศึกษากรณีกลุ่มดอกไม้ไผ่ใบบัว ตำบลห้วยกะปิ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ-รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริพร เมนทอง. (2547). *การผลิตและการตลาดสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน ภายใต้โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษาผ้ามัดหมี่ของอำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริรัตน์ ชันแข็ง. (2549). *วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มทอผ้าไหมจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2540). *การวิจัยการตลาด ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไคมอน อิน บิสซิเนส เวิร์ด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษาฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และศุภร เสรีรัตน์. (2543). *นโยบายผลิตภัณฑ์และราคา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธนัชการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, องอาจ ปทะวานิช และปริญ ลักขิตานนท์. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร, จงพิศ ศิริรัตน์, ชุพาวดี สมบูรณ์กุล และเสาวณี จุลิรัชนิกร.

(2547). รูปแบบการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของโครงการหนึ่งตำบล-
หนึ่งผลิตภัณฑ์. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะวิทยาการจัดการ.

สมคิด บางโม. (2553). การเป็นผู้ประกอบการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ เอส. เค. บุ๊คส์.

สมชาย หิรัญภิตติ และศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). การบริหารธุรกิจขนาดย่อม.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมบัติ รัตนคำชูวงศ์. (2548). การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่ได้

คัดสรรเป็นสุดยอดสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับภาค 5 ดาว:
กรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรมในภาคกลางฝั่งตะวันตก. การศึกษาค้นคว้าอิสระ-
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2546). การบริหารกระบวนการผลิต.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส. เอเซียเพรส.

สำนักงานกองทุนเพื่อพัฒนาสังคม. (2545). องค์ความรู้การทอผ้าย้อมสีธรรมชาติ

ชีวิตและจิตวิญญาณของผู้หญิง ผู้สร้างงานศิลปหัตถกรรม. กรุงเทพมหานคร:
กลุ่มแพรวพรรณ.

สำนักงานคณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบทภาคอีสาน. (2548).

ทางเลือกแหล่งพลังการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.

สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ. (2550). มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ ว่าด้วย

สิทธิแรงงานข้ามชาติ: แนวทางสำหรับผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติในเอเชีย
และแปซิฟิก. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

สิทธิพร ฉันทเฉลิมพร, เตือนใจ สมบูรณ์วัฒน์ และสุจินต์ ธงถาวรสุวรรณ. (2548).

การปรับปรุงสมรรถภาพการส่งมอบงานในโซ่อุปทานภายในอุตสาหกรรม-
การผลิต. การประชุมเชิงวิชาการด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ครั้งที่ 5
ณ โรงแรมอโนมาบางกอก, กรุงเทพมหานคร.

สุกัญญา อธิปอนันต์. (2550). กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเอง.

กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการเกษตร.

- สุพานี สฤณภูวนิช. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ตันติสันติสม. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, คณะวิทยาการจัดการ.
- สุภาพร พรหมนิม. (2543). *ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในธุรกิจการทอผ้าไหมมัดหมี่ของกลุ่มสตรีและผลกระทบต่อชุมชนชนบท: กรณีศึกษา ตำบลนาโพธิ์ อำเภอนาโพธิ์ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนน มาลาสิทธิ์. (2548). *การจัดการผลิต/การดำเนินงาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามลดา.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรี.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภาวนา สายชู. (2552). *MBA handbook* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ออฟเซ็ท.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2548). *การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. (2546ก). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2546ข). *หลักการบริหาร: การวางแผน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงคกุล. (2546). *การบริหารการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงคกุล. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ ลิขิตประเสริฐ. (2546). *รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยผ้าทอพื้นบ้านภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

- อรุณรัตน์ ยะอนันต์. (2547). พัฒนาการของกลุ่มอาชีพในชุมชนชนบท. วิทยานิพนธ์-
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัญชนิดา กมลเพชร. (2547). การดำเนินงานธุรกิจชุมชนการผลิตเส้นไหม: กรณีศึกษา
บ้านหนองไสน้อย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัญชลี พูนชัย. (2547). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสินค้าที่ได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอด
หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในระดับภาค: กรณีศึกษาสินค้าประเภทผ้า
และเครื่องแต่งกายในจังหวัดนครราชสีมา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ-
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุธรธานีคอตคอม. (2554). ผ้าทอพื้นบ้าน: สินค้าชุมชนที่ต้องพัฒนาอย่างครบวงจร.
ค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2554, จาก <http://www.udonthani.com>
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณนະ บุญขวัญ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1987). Innovation, market structure and firm
size. *The Review of Economics and Statistics*, 64(4), 567-574.
- Adam, E. E., Jr., & Foster, S. T., Jr. (2000). Quality improvement approach
and performance: Multisite analysis within a firm. *Journal of Quality
Management*, 5(2), 143-158.
- Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and
process management on quality: An empirical investigation. *Journal of
Operations Management*, 18(5), 549-575.
- Akgun, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional
capability, product and process innovation, and firm performance:
An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology
Management*, 26(3), 103-130.

- Alexandra, E., & Karksson, F. (2013). *Market analysis to establish retail textile companies in Colombia*. Unpublished master's thesis, University College of Borås, Borås, Sweden.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, J. C. (1987). An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties. *Management Science*, 33(4), 525-541.
- Anderson, J. C., Dooley, K., & Rungtusanatham, M. (1994). Training for effective continuous quality improvement. *Quality Progress*, 27(12), 57-61.
- Anonymous. (1998). The fundamentals of six sigma. *Quality Progress*, 31(6), 36-37.
- Anonymous. (2001). Quality methodology at work with SPC software. *Quality Magazine*, 40(5), 54-56.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Principles of marketing* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ashrafi, N. (2003). The impact of software process improvement on quality: In theory and practice. *Information and Management*, 40(7), 677-690.

- Auzair, S. M., & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, 20(1), 1-17.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). Does market orientation facilitate balanced innovation programs?: An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). Learning orientation, market orientation, and Innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Bakos, J. Y., & Treacy, M. E. (1986). Information technology and cooperative strategy: A research perspective. *MIS Quarterly*, 10(2), 107-117.
- Barnes, J. G. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barnes, J. G. (2002). *Segredos da Gestão pelo relacionamento com os clientes-CRM*. Rio de Janeiro, Brazil: Qualitymark.
- Barney, J. (2001). Resource-base theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-base view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Bart, V., Shankar, V., Sultan, F., & Urban, G. L. (2005). Are the drivers and role of online trust the same for all web sites and consumers?: A large-scale exploratory empirical study. *Journal of Marketing*, 69(4), 133-152.

- Bartoli, A., Hermel, P., & Ramis-Pujol, J. (2003). Innovation assessment as a management information tool: A case study. *Measurement Business Excellent*, 7(2), 6-20.
- Bearden, W. O., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (2004). *Marketing: Principles and perspective* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: Development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.
- Bedeian, A. G., & Zammuto, R. F. (1991). *Organizations: Theory and design*. Chicago: The Dryden.
- Beise, M. (2004). Lead markets: Country-specific drivers of the global diffusion of innovations. *Research Policy*, 33(6-7), 997-1018.
- Belsley, D. A. (1991). *Conditioning diagnostics, collinearity, and weak data in regression*. New York: John Wiley & Sons.
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. New York: John Wiley & Sons.
- Berkman, H. W., & Gilson, C. (1986). *Consumer behavior: Concepts and strategies* (3rd ed.). Boston: Kent.
- Best, J. W. (1993). *Research in education* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1999). *Total quality management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (2003). *Total quality management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal Market*, 57(1), 83-99.
- Bhatt, G. D., & Stump, R. L. (2001). An empirically derived model of the role of IS networks in business process improvement initiatives. *Omega*, 29(1), 29-48.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1-9.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7-27.
- Brotherton, B., & Adler, G. (1999). An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 261-272.

- Buckinx, W., & Van den Poel, D. (2005). Customer base analysis: Partial defection of behaviorally loyal clients in a non-contractual FMCG retail setting. *European Journal of Operational Research*, 164(1), 252-268.
- Byars, L. L., Rue, L. W., & Zahra, S. A. (1996). *Strategic management: Formulation and implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Byeoung, G. P. (1997). *Total Quality Management (TQM) operation in public organizations: Empirical assessment of critical success factors*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Nebraska, Lincoln.
- Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1), 43-54.
- Cassar, G., & Craig, J. (2009). An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 149-164.
- Cavusgil, S. T., & Kirpalani, V. H. (1993). Introducing products into export markets: Success factors. *Journal of Business Research*, 27(1), 1-15.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cayer, C. (2001). Choosing appropriate business improvement tools. *Quality Congress Asq's Annual Quality Congress Proceedings*, 1(1), 282-285.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Charles, D., & Paul, W. B. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (1999). The organizational learning system within small UK manufacturing firms. *International Journal of Training and Development*, 3(4), 269-277.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Chen, M. A., Jhabvala, R., & Lund, F. (2002). *Supporting workers in the informal economy: A policy framework*. Working Paper on the Informal Economy, No. 2, Geneva, ILO.
- Christensen, C. (1996). *Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Da Rocha, A., & Gertner, R. K. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 61-78.
- Chryssochoidis, G., & Theoharakis, V. (2004). Attainment of competitive advantage by the exporter-importer dyad: The role of export offering and import objectives. *Journal of Business Research*, 57(4), 329-337.
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465.

- Conant, G. C. (2012). Comparative genomics as a time machine: How relative gene dosage and metabolic requirements shaped the time-dependent resolution of yeast polyploidy. *Molecular Biology and Evolution*, 31(1), 3184-3193.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37-55.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2010). Winning business in product development: The critical success factors. *Research and Technology Management*, 50(3), 52-66.
- Corbett, L. M., & Campbell-Hunt, C. (2002). Grappling with a gusher! Manufacturing's response to business success in small and medium enterprises. *Journal of Operations Management*, 20(5), 495-517.
- Cravens, D. W. (2000). *Strategic marketing* (6th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thought on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.
- Cunningham, M. T., & Spiegel, R. I. (1971). A study in successful exporting. *European Journal of Marketing*, 5(1), 2-12.
- Cunningham, S. D., & Ow, D. W. (1996). Promises and prospects of phytoremediation. *Plant Physiology*, 110(3), 715-719.

- Cuyvers, L., Dumont, M., & Leelakuthanit, O. (2000). *Competitiveness in the gems, diamonds and jewellery business: A comparative analysis between Belgium and Thailand*. Paper prepared for the AMA International Marketing Conference “Marketing in a Global Economy,” 28th June- 1st July 2000, Buenos Aires.
- Daft, R. L. (1992). *Organizational theory and design* (4th ed.). St. Paul, MN: West.
- Daft, R. L. (1998). *Management* (4th ed.). Orlando, FL: The Dryden.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: The Dryden.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). Mason, OH: Thomson Learning.
- Dangayach, G. S., & Deshmukh, S. G. (2001). Manufacturing strategy: Literature review and some issues. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(7), 884-932.
- Daniels, J. D., & Robles, F. (1982). The choice of technology and export commitment: The Peruvian textile industry. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37-55.
- Daniels, J., & Redebaugh, L. (1998). *International business: Environments and operations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- David, L. G. (2003). *Quality management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

- De Klerk, H. M., & Tselepis, T. (2007). The early-adolescent female clothing consumer: Expectations, evaluation, and satisfaction with fit as part of the appreciation of clothing quality. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(3), 413-428.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic management: Creating competitive advantages*. Boston: McGraw-Hill.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Dietrich, E. (2000). SPC or statistics? *Quality*, 39(8), 40-45.
- Domínguez, E., Hubbard, M. D., & Pescador, M. L. (1994). Los Ephemeroptera de Argentina. *Fauna de Agua Dulce de la Rca Argentina*, 33(1), 1-120.
- Dominguez, L. V., & Sequeira, C. G. (1993). Determinants of LDC exporters' performance: A cross-national study. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 19-40.
- Drehmer, D. E., Belohlav, J. A., & Coye, R. W. (2000). An exploration of employee participation using a scaling approach. *Group and Organization Management*, 25(4), 397-418.
- Eckel, S. (2001). *Road to recovery-Bayer consumer care's marketing strategy for Aleve pain medication American demographics*. Retrieved October 10, 2015, from <http://www.findarticles.com>
- Eigeles, D. (2003). Facilitating shared vision in the organization. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 208-219.

- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10(1), 1-20.
- Fecikova, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 16(1), 57-66.
- Ferguson, T. S. (1961). *On the rejection of outliers*. Proceedings of the Fourth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, University of California, Los Angeles.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage.
- Fisher, T. J. (1992). The impact of quality management on productivity. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 1(1), 44-52.
- Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fors, M., & Moreno, A. (2002). The benefits and obstacles of implementing ICTs strategies for development from a bottom-up approach. *Aslib Proceeding*, 54(3), 198-206.
- Forsman, S. (2004). How do small rural food-processing firms compete?: A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural Food and Science*, 13(1), 1-130.

- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.
- Foxall, G. R., & Yani-de-Soriano, M. Y. (2005). Situational influences on consumers' attitudes and behavior. *Journal of Business Research*, 58(4), 518-525.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. London: Frances Pinter.
- Fruhling, A. L., & Siau, K. (2007). Assessing organizational innovation capability and its effect on e-commerce initiatives. *Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 133-145.
- Fullerton, R. R., & McWatters, C. S. (2001). The production performance benefits from JIT implementation. *Journal of Operations Management*, 19(1), 81-96.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success?: An exploratory study of resource based theory? *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., & Yap, C. M. (2006). National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 293-307.
- Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278-291.

- Gera, S., & Gu, W. (2004). The effect of organizational innovation and information technology on firm performance. *International Performance Monitor*, 9(1), 37-51.
- Gommans, M., Krishnan, K. S., & Scheffold, K. B. (2001). From brand loyalty to e-loyalty: A conceptual framework. *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 43-58.
- González-Benito, J., & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170-1185.
- Gowen, C. R., & Tallon, W. J. (2002). Turnaround strategies of American and Japanese electronics corporation: How do they differ in formulating plans and achieving results? *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 225-248.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-122.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environment, Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organization*. New York: Prentice Hall.
- Greenley, G. E. (1989). *Strategic management*. London: Prentice Hall.

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2008). Organizational culture and effectiveness: A Study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Griffin, A. (1997). ADMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-459.
- Griffin, M., Babin, B. J., & Modianos, D. (1999). Shopping values of Russian consumers: The impact of habituation in a developing economy. *Journal of Retailing*, 76(1), 33-52.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grünberg, T. (2003). A review of improvement methods in manufacturing operations. *Work Study*, 52(2), 89-93.
- Grutter, A. W., Field, J. M., & Faull, N. H. B. (2002). Work team performance over time: Three case studies of South African manufacturers. *Journal of Operations Management*, 20(5), 641-657.
- Gupta, A. K., Wilemon, D., & Atuahene-Gima, K. (2000). Enhancing R & D effectiveness. *Research Technology Management*, 43(3), 52-58.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. C., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. C., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. C. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Han, H. S., Lee, J. N., & Seo, Y. W. (2008). Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*, 45(1), 31-42.
- Harris, R. J. (2009). Improving tacit knowledge transfer within SMEs through e-collaboration. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 215-231.
- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations*. New York: Doubleday.
- Hase, S. (2000). *Measuring organizational capability: Beyond competence*. Retrieved October 10, 2015, from http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=gcm_pubs
- Have, S. T., Have, W. T., Stevens, F., Elst, M. V. D., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models*. Glasgow, UK: Prentice Hall.
- Heckl, D., Moormann, J., & Rosemann, M. (2010). Uptake and success factors of six sigma in the financial services industry. *Business Process Management Journal*, 16(3), 436-472.

- Heizer, J., & Render, B. (2006). *Production and operations management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Helaly, M. (2012). *The impact of IS/IT strategy and business strategy alignment on business performance in the Palestinians firms*. Unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2003). Individual difference in feedback propensities and training performance. *Human Resource Management Review, 13*(4), 675-689.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science, 35*(3), 373-389.
- Hosseini, S. M. (2012). An investigation on the effect of supply chain integration on competitive capability: An empirical analysis of Iranian food industry. *International Journal of Business and Management, 7*(5), 73-90.
- Hoxby, C. M. (1994). Does competition among public schools benefit students and taxpayers? *American Economic Review, 90*(5), 1209-1238.
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing, 17*(4), 1-23.

- Humphreys, W. F., Bradley, A. J., How, R. A., & Barnett, J. L. (1984).
Indices of conditions of Phalanger populations: A review. In A. P.
Smith & I. D. Hume (Eds.), *Possums and gliders* (pp. 59-77). Sydney:
Australian Mammal Society and Surrey Beatty & Sons.
- Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new
product performance in high-technologies firms. *Journal of Marketing*,
68(1), 114-132.
- Jackson, P., & Ashton, D. (1996). *Achieving BS EN ISO 9000*. London:
Kogan Page.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and
sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual
training. *International Journal of Information Management*, 23(4),
277-289.
- Johnson, M. D., & Ettlie, J. E. (2001). Technology, customization, and
reliability. *Journal of Quality Management*, 6(2), 193-210.
- Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and adaptive
performance expectations in a customer satisfaction framework.
Journal of Consumer Research, 21(4), 695-707.
- Johnson, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and
dissatisfies. *International Journal of Service Industry Management*,
6(5), 53-71.
- Joynt, P. (1982). An empirical study of Norwegian export behavior. In M. R.
Czinkota & G. Teser (Eds.), *Export management: An international
context* (pp. 55-69). New York: Praeger.

- Kadapakkam, P. R., Kumar, P. C., & Riddick, L. A. (1998). The impact of cash flows and firm size on investment: The international evidence. *Journal of Banking and Finance*, 22(3), 293-320.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Kaler, J. (1999). Understanding participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2-3), 125-135.
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O.W., Jr. (2005). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in non-profit service providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 59-72.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, R. E. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaynak, H. (2003). *Total quality management and just-in-time purchasing: Their effects on performance of firms operating in the US*. New York: Garland.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.

- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Kirpalani, V. H., & Macintosh, N. B. (1980). International marketing effectiveness of technology oriented small firms. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 81-90.
- Kjellman, A., & Ramstrom, J. (2004, May). *Management of successful and internationally active small firms*. Proceedings of 13th Nordic Conference on Small Business Research, Riga, Latvia.
- Klahorst, S. J. (2002). *Heaps and flavors for teas*. Retrieved October 10, 2015, from <http://www.foodproductdesign.com>
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- Kondo, Y. (2001). Managerial role for quality improvement. *Quality Congress Asq's Annual Quality Congress Proceedings*, 1(1), 219-228.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2005). *Operations management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kryvobokov, M. (2010). Is it worth identifying service employment (sub) centres when modeling apartment prices? *Journal of Property Research*, 27(4), 337-356.
- Kustin, R. A. (2004). Standardized multinational advertising: Changes in consumer perceptions. In D. Mitry (Ed.), *The global imperative: Marketing and management, theory and applications* (3rd ed. pp. 243-258). New York: Whittier.
- Lado, N., Martinez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2001). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.
- Lager, T. (2001). *Success factors and new conceptual models for the development of process technology in process industry*. Lulea, Sweden: Lulea University of Technology Press.
- Lages, L. P., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9-10), 1186-1214.

- Lamont, B. T., Marlin, D., & Hoffman, J. J. (1993). Porter's generic strategies, discontinuous environments, and performance: A longitudinal study of changing strategies in the hospital industry. *Health Service Research, 28*(5), 624-640.
- Larsen, M., & Kim, J. (2001). Integrating statistics into product development. *Quality Congress Proceedings, 1*(1), 549-560.
- Lee, S. H., Phan, P. H., & Tan, G. Y. W. (2003). Impact of the Asian economic crisis on training intentions and outcomes. *Human Resource Management Review, 13*(3), 467-486.
- Leonidou, C., & Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(4), 493-511.
- Leonidou, L. C., & Adams-Florou, A. S. (1999). Types and sources of export information: Insights from small business. *International Small Business Journal, 17*(3), 30-48.
- Lewis, M. (2003). Incorporating strategic consumer behavior into customer valuation. *Journal of Marketing, 69*(4), 230-238.
- Li, L. Y. (2004). An examination of the foreign market knowledge of exporting firms based in the people's republic of China: Its determinants and effect on export intensity. *Industrial Marketing Management, 33*(7), 561-572.
- Light, P. C. (2005). *The four pillars of high performance*. New York: McGraw-Hill.

- Longenecker, J. G., Carlos, W. M., & William J. P. (2003). *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (12th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Longridge, L. M., Smith, P. L., & Tipper, H. W. (2006). The early Jurassic ammonite *Badouxia* from British Columbia, Canada. *Palaeontology*, 49(4), 795-816.
- Louter, P. J., Ourwerkerk, C., & Nakker, B. A. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*, 25(6), 7-23.
- Lubienski, C. (2003). *Competition & promotion markets*. New York: Columbia University Press.
- Lukas, B., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(2), 239-247.
- Luo, Y., & Zhao, H. (2004). Corporate link and competitive strategy in multinational enterprises. *Journal of International Management*, 10(1), 77-105.
- Mansfield, E. (2003). *Microeconomics: Theory & applications*. New York: Norton.
- Marris, R. (1967). *The economic theory of managerial capitalism*. London: Macmillan.
- Martin, P. L. (1999). Prison administration, management styles, corrections as a profession, leadership. *Correction Today*, 61(7), 94-95.
- McMahon, R. G. P. (2001). Business growth and performance and the financial reporting practices of Australian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 152-164.

- McNeese, W., & Marks, C. (2001). The power of process management. *Quality Congress Proceedings*, 1(1), 300-310.
- Miles, P., Miles, G., & Cannon, A. (2012). Linking servicescape to customer satisfaction: Exploring the role of competitive strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(7), 772-795.
- Miller, A. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Moeser, S. J. (2000). *The effect of human resource management practices on quality: A study of the paper industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison, Madison.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of leadership support and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Morrison, J., & Mecca, T. V. (1989). Managing uncertainty: Environmental analysis forecasting in academic planning. In J. C. Smart (Ed), *Higher education: Handbook of theory and research* (vol. 5, pp. 334-382). New York: Agathon.
- Murgoski, I. (2001). Implementation of ISO 9000 standards in euroinvest-11 Oktomvri. *The AOTS Quarterly Kenshu*, 158(1), 26-28.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2001). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Navarra, P. (2004). Electoral strategies in mixed systems of representation. *Journal of Political Economy*, 20(1), 227-253.
- Neck, C. P., Nouri, H., & Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review*, 13(4), 691-707.
- Neergaard, P. (2002). Configurations in quality management. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 173-195.
- Neter, J., Wasserman, W., Podsakoff, P. M., Organ, D. W., & Kutner, M. H. (1990). *Applied linear statistical models*. Homewood, IL: Irwin.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(1), 745-768.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66(8), 1134-1142.
- Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6(2), 5-27.
- Niven, P. (2004). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olivier, P. G. (1999). *Co-operation as competitive strategy for grain producers*. New York: McGraw-Hill.
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.
- Paswan, A., Guzman, F., & Blankson, C. (2012). Business to business governance structure and marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2005). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Journal Galende Technovation*, 26(1), 1170-1185.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Peterson, R. A., & Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: Fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 61-71.

- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business, 4*(3), 78-93.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of national with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998a). *The competitive advantage of national* (2nd ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2000). *The competitive advantage of national* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2003). *Thailand's competitiveness: Creating the foundation for higher productivity*. New York: The Free Press.
- Poulymenakou, A., & Tsironis, L. (2003). Quality and electronic commerce: A partnership for growth. *The TQM Magazine, 15*(3), 137-151.

- Powers, T., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43-64.
- Pressey, A. D., Winklhofer, H. M., & Tzokas, N. X. (2009). Purchasing practices in SMES: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(1), 214-226.
- Quazi, H. A., & Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification: A study on small-and medium-sized enterprises in Singapore. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5), 489-508.
- Quick MBA. (2005). *Competitive advantage: Strategic management*. Retrieved September 2, 2005, from <http://www.quickmba.com/Strategy/competitive-advantage>
- Rapp, S., & Martin, C. (2000). *Max-e-marketing in the net future*. London: McGraw-Hill.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 326-346.

- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Robbins, S. P. (1990). *Organizational theory: Structure, design and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1997). *Management* (2nd ed.). Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *Information Systems*, 6(1), 25-40.
- Robinson, A. M., & Zhang, H. (2005). Employee share ownership: Safeguarding investments in human capital. *An International Journal of Employment Relations*, 43(3), 469-488.
- Robinson, T. L., Audibert, R. L., & Zenda, W. (2000). Statistical process control: It's a tool, not a cult. *Manufacturing Engineering*, 3(1), 104-117.
- Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11(3), 161-171.
- Rothwell, R., & Gardiner, P. (1985). Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of the British hovercraft development. *Technovation*, 3(4), 167-186.

- Rousseau, D. M. (1979). Assessment of technology in organizations: Closed versus open system approaches. *Academy of Management Review*, 4(4), 531-542.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rust, R. T., & Williams, D. C. (1994). How length of patronage affects the impact of customer satisfaction on repurchase intention. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7(1), 107-113.
- Samiee, S., & Ancker, P. (1998). Currency choice in industrial pricing: A national evaluation. *Journal of Marketing*, 27(1), 112-127.
- Sand, R. (2001). Design your manufacturing process with measurement in mind. *Manufacturing Engineering*, 127(4), 1-18.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schonberger, R. J. (1996). *World class manufacturing: The next decade: building power, strength, and value*. New York: The Free Press.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2003). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 395-416.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-530.

- Shamsuddoha, A. K. (2004). *Antecedents of firm export performance: The role of export promotion programs*. Unpublished doctoral dissertation, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Shang, K. C., & Marlow, P. B. (2005). Logistics capability and performance in Aiwan's major manufacturing firms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(3), 217-234.
- Shani, A. B., Sena, J. A., & Olin, T. (2003). Knowledge management and new product development: A study of two companies. *European Journal of Innovation Management*, 6(3), 137-149.
- Shera, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Journal Information and Management*, 41(8), 933-945.
- Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: Determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73.
- Silos, I. M. (1999). Employee involvement: A component of total quality management. *Production & Inventory Management Journal*, 40(1), 56-65.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Simmons, J. (1999). Participation provides hope for the new millennium. *Journal for Quality and Participation*, 22(6), 57-64.

- Simoes, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: New brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224.
- Siripong Preutthipan & Phayat Wutthirong. (2004). The impact of customer loyalty on Word of Mouth (WOM) under different customer satisfaction levels: A case study of CPAC ready mixed concrete. *Sasin Journal of Management*, 10(1), 84-101.
- Siskos, Y., & Grigoroudis, E. (2002). Measuring customer satisfaction for various services using multicriteria analysis. In D. Bouyssou, E. Jacquet-Lagrange, P. Perny, R. Sollowski, D. Vanderpooten, & P. Vincke (Eds.). *Aiding decisions with multiple criteria: Essays in honor of Bernard Roy* (pp. 457-482). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic.
- Sloman, J., & Sutcliffe, M. (2004). *Economics for business*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (2012). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.
- Snee, R. D. (2000). Six sigma improves both statistical training and processes. *Quality Progress*, 33(10), 68-72.
- Sousa, C. M. P. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Journal of Academy of Marketing Science Review*, 9(1), 1-22.

- Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.
- Stalk, G., & Hout, T. (1994). *Competing against time*. New York: The Free Press.
- Stan, V., & Gilbert, S. (2006). *Customer satisfaction and PLS structural equation modeling: An application to automobile market*. Retrieved October 10, 2015, from <http://cedric.cnam.fr/PUBLIS/RC825.pdf>
- Stashevsky, S., & Elizur, D. (2000). The effect of quality management and participation in decision making on individual performance. *Journal of Quality Management*, 5(1), 53-65.
- Stashevsky, S., & Elizur, D. (2003). Quality management of organizational referents: A structural analysis. *International Journal of Manpower*, 23(4), 362-375.
- Strandholm, K. (2000). Market orientation and performance: Does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*, 18(1), 37-47.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful export practice: The UK experience. *International Marketing Review*, 11(6), 23-47.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.

- Suri, R. (2001). *Quick response manufacturing: A competitive strategy for the 21st century*. Retrieved October 10, 2015, from <http://www.bu.edu/mfg/programs>
- Swierczek, F. W., & Shrestha, K. P. (2003). Information technology and productivity: A comparison of Japanese and Asia-Pacific banks. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(2), 269-288.
- Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction & loyalty: How to find out what people really think*. London: Kogan Page.
- Tesluk, P. E., Vance, R. J., & Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group and Organization Management*, 24(3), 271-299.
- Tikkanen, H., & Polonen, P. (1996). BPR projects in Finland: An evaluation of change management practices in 21 large Finnish organizations. *Business Process Reengineering and Management Journal*, 2(3), 10-25.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge, MA: MIT.
- Toros, O. (2001). *Strategic behavior in industrial and labor markets: Worker ownership, advertising and targeting*. Unpublished doctoral dissertation, Cornell University, New York.
- Tracy, J. (2000). *Web marketing applied*. London: Advanstar Communication.
- Trumbach, C. C., Payne D., & Kongthon, A. (2006). Technology mining for small firms: Knowledge prospecting for competitive advantage. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(8), 937-949.

- Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement program*. Milwaukee, WI: ASQ Quality.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vermeulen, P. (2004). Managing product innovation in financial services firms. *Journal European Management*, 22(1), 43-50.
- Vichak Phongpetra. (2001). *An assessment of internal structural adjustment factors affecting organizational performance*. Unpublished doctoral dissertation, National Institute of Development Administration, Bangkok.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *The great elements of managing*. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Walberg, H. J., & Bast, J. L. (2001). Understanding market-based school reform. In M. C. Wang & H. J. Walberg (Eds.), *School choice or best systems: What improves education?* (pp. 3-38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Walonick, D. (2005). *Organizational theory & behavior*. Retrieved October 10, 2015, from, <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-theory.html>
- Wang, F., & Head, M. (2001). A model for web-based information systems in e-tailing. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(4), 310-321.
- Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents, and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.
- Washington, D. (2003). *TV series to feature U.S. hardwoods in U.K.-EU markets-American hardwood export council's marketing strategy*. Retrieved October 12, 2005, from http://www.findarticles.com/particles/mi_m385/is_8_15/ai_102344212
- Wijbenga, F. H., & Van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial locus of control and competitive strategies: The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), 566-589.
- Williams, M. L., Malos, S. B., & Palmer, D. K. (2002). Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 28(2), 195-215.
- Windrum, P., & Birchenhall, C. (2005). Structural change in the presence of network externalities: a co-evolutionary model of technological successions. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(2), 123-148.

- Withers, B., & Ebrahimpour, M. (2000). Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage? *European Management Journal*, 18(4), 431-443.
- Wong, C. Y., & Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. *Journal of Production Economics*, 128(1), 51-67.
- Wright, P., Pringle, O., & Kroll, M. (1992). *Strategic management text and cases*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Yamin, S., Mavond, F., Gunasekaran, A., & Sarros, J. C. (1997). A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. *Journal of Production Economics*, 52(1), 161-172.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *Journal of Production Economics*, 130(1), 236-245.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In A. Valarie Zeithaml (Ed.), *Review of marketing* (pp. 68-123). Chicago: American Marketing Association.
- Yoon, M. H., Seo, J. H., & Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.

- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & El-Hagrassey, G. M. (2002). Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 1-28.
- Zhou, H., Cadigan, K. M., & Thiele, D. J. (2003). A copper-regulated transporter required for copper acquisition, pigmentation, and specific stages of development in *Drosophila melanogaster*. *Journal of Biological Chemistry*, 278(48), 48210-48218.
- Zineldin, M. (2000). Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM). *Managerial Auditing Journal*, 15(1-2), 20-28.
- Zoogah, D. B. (2006). *Alliance mental models and strategic alliance team effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, OH.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: A cross-national export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวจันทิราพร ศิรินนท์
วัน เดือน ปีเกิด	9 กุมภาพันธ์ 2513
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ จากวิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา ปีการศึกษา 2531 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลนครราชสีมา ปีการศึกษา 2533 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ปีการศึกษา 2535 สำเร็จการศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2543
ตำแหน่งหน้าที่	
การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์