



การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่า  
ของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน



โดย  
นายสมเกียรติ สุทธินรากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่า  
ของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน



โดย  
นายสมเกียรติ สุทธินรากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT INNOVATION MODEL INFLUENCING  
VALUE CREATION OF COMMUNITY ENTERPRISES' PRODUCTS



By

MR. Somkiat SUTTHINARAKORN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (DEVELOPMENT EDUCATION)

Department of Education Foundations

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University



55260803 : พัฒนาศึกษาแบบ 2.1 ปรัชญาดุสิต

คำสำคัญ : นวัตกรรมการบริหารจัดการ, การสร้างสรรค์มูลค่า, วิสาหกิจชุมชน

นาย สมเกียรติ สุทธิธรรมากร: การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยูวรี ญาณปรีชาเศรษฐ

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อศึกษาการใช้ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม 3) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ศึกษาในเชิงทฤษฎีและสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำวิสาหกิจชุมชน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา นำไปสู่การพัฒนาโมเดลและตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎีกับผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินว่ามีศักยภาพในระดับดี 431 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในระดับมาก ส่วนนวัตกรรมในการบริหารจัดการพบว่าวิสาหกิจชุมชนนำไปใช้ในระดั้มากทั้ง 5 ประเด็นย่อยคือ นวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และสมรรถนะของบุคลากร ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์ยังมีข้อจำกัดเรื่องการนำเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมผนึกลงในสินค้าอย่างเป็นรูปธรรม ความรู้ส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ตัวบุคคล ซึ่งสามารถสื่อสารเมื่อมีการจำหน่ายสินค้าในเทศกาลต่างๆ จุดเด่นของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนคือ ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสิ่งที่ทำให้การประกอบการประสบความสำเร็จคือ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และการมีประสบการณ์ทางการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการยังส่งผลต่อปัจจัยสมรรถนะบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม แต่ไม่ส่งผลไปยังการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ส่วนปัจจัยทางการตลาดไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน แต่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ทั้งนี้การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

55260803 : Major (DEVELOPMENT EDUCATION)

Keyword : MANAGEMENT INNOVATION, VALUE CREATION, COMMUNITY ENTERPRISES

MR. SOMKIAT SUTTHINARAKORN : DEVELOPMENT OF MANAGEMENT INNOVATION MODEL INFLUENCING VALUE CREATION OF COMMUNITY ENTERPRISES' PRODUCTS THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. YUWAREE YANPRECHASET, Ph.D.

This research aimed to 1) investigate the value creation of community enterprises' products; 2) explore how five managerial innovation factors consisted of corporate innovation, process innovation, marketing innovation, individual competency and knowledge management innovation, influence the value creation of community enterprises' products; and 3) develop and examine the consistency of an evidence-based Managerial Innovation Model that affecting the value creation of community enterprises' products. Theoretical reviews and content analysis from in-depth interviews with ten community enterprises' leaders were administered to develop and examine the consistency between empirical data and theoretical model. Questionnaires were sent to 431 good-rated competent community enterprises' leaders. Frequency, Percentage, Mean, Standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and Structural Equation Model (SEM) was used for data analysis.

Findings revealed that the community enterprises were be able towards value creation at 'high' level in general and managerial innovations were also used by community enterprises at 'high' level in all five factors: organization innovation, process innovation, marketing innovation, individual competency and knowledge management innovation. Data from interviews emerged that: 1) there were limitations towards the binding of historical and cultural stories in community enterprises' products; 2) majority of knowledge belong to few persons who are be able to communicate with customers in products fairs; 3) prominent point of community enterprises' products was environmental friendliness; and 4) successful factors were entrepreneurial characteristics and marketing experiences of community enterprises' members. Results on consistency examination of the model revealed as the followings: 1) there were positive causal relationship between organization innovation/process innovation and the value creation of community enterprises statistically significant at 0.01 and 0.05 level, 2) process innovation was affected individual competency and knowledge management innovation, except the value creation, 3) marketing innovation was not affected the value creation of the products but it affected the knowledge management innovation. However, the knowledge management innovation was not affected the value creation of the community enterprises' products.

## กิตติกรรมประกาศ

บนเส้นทางแห่งการเดินทางย่อมจะต้องมีปัญหาอุปสรรคนานับประการ แต่ย่อมไม่เหนื่อความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก็เช่นกันว่าจะสามารถสำเร็จลงได้ต้องใช้ความพยายามอย่าง ยิ่ง และต้องได้รับการปรึกษา แนะนำ และการดูแลด้วยดีมาโดยตลอดจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปริชาเศรษฐ์ จึงต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง และที่ต้องระลึกถึงอยู่เสมอคือ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ ที่ระยะหนึ่งท่านเคยได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา อย่างดีเยี่ยมและถึงแม้ว่าท่านจะล่วงลับไปแล้วแต่ก็ยังคงอยู่ในความประทับใจของนักศึกษา ขอขอบพระคุณรอง ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย ที่ให้ความกรุณาเป็นประธานกรรมการสอบ ขอขอบพระคุณรอง ศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม, รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา ที่ให้คำชี้แนะที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาช่วยแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาเสียสละเวลาในการตรวจเครื่องมือทั้งที่เป็นแบบ สัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี จนทำให้ผู้ทำวิจัยเข้าใจเป็นอย่างดีอันจะ นำไปสู่การประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ สำหรับนักศึกษาที่เป็นทุนบัณฑิตศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2559 จนทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้

และต้องขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังศุโชติ ที่กรุณาเสียสละเวลาและให้ คำแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างและการอ่านผลการวิจัย ซึ่งทำให้ผู้วิจัยเกิดความ กระจำงัดมากขึ้น และทำให้ผลการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่า

และที่จะขาดมิได้ของการขอขอบพระคุณ คือ พี่น้องชาววิสาหกิจชุมชนทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือใน การให้ข้อมูลเป็นอย่างดีและด้วยความจริงใจ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องตระหนักถึงการนำผลการวิจัยเหล่านี้กลับไป พัฒนางานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนสำหรับชุมชนในฐานะของหน่วยหนึ่งของ เศรษฐกิจฐานรากของชุมชน ด้วยการได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากกองวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริม การเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณพี่น้องชาวพัฒนศึกษาทุกคนที่คอยให้กำลังใจมาโดยตลอด รวมทั้งผู้อยู่ เบื้องหลังทุกคนที่ไม่สามารถกล่าวชื่อถึง

สมเกียรติ สุพธินรากร

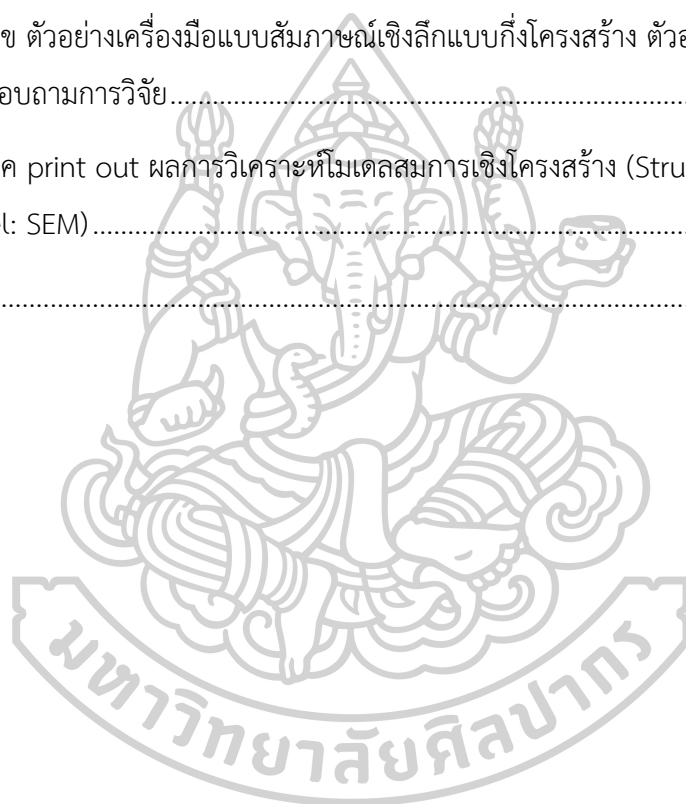
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
ทุนอุดหนุนการวิจัย .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
เศรษฐกิจกระแสหลักและเศรษฐกิจฐานราก .....	9
การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของธุรกิจขนาดเล็และขนาดกลาง (SMEs) .....	11
การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของวิสาหกิจชุมชน.....	16
การสร้างเสริมมูลค่าของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน.....	46
ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างเสริมมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน .	54
การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง .....	99
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	103



งานวิจัยในประเทศ.....	103
งานวิจัยต่างประเทศ.....	111
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	114
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	119
<u>ขั้นตอนที่ 1</u> สร้างโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับ ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนจากทฤษฎีหลัก.....	119
<u>ขั้นตอนที่ 2</u> การศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพื่อค้นหาคำถามความรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหาร จัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน .....	119
<u>ขั้นตอนที่ 3</u> ผสานข้อค้นพบจากการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพกับทฤษฎีหลัก.....	121
<u>ขั้นตอนที่ 4</u> ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	121
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	123
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	124
การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม .....	125
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	126
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	127
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	142
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview).....	145
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม .....	184
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ .....	188
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน .....	190
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการ สร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	204
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	226

สรุปผลการวิจัย.....	227
อภิปรายผล.....	229
ข้อเสนอแนะ.....	231
รายการอ้างอิง.....	234
ภาคผนวก.....	247
ภาคผนวก ก ผลการตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	248
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ตัวอย่างเครื่องมือ แบบสอบถามการวิจัย.....	261
ภาคผนวก ค print out ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM).....	273
ประวัติผู้เขียน.....	316



## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 1	ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร.....	12
ตารางที่ 2	แสดงลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากจำนวนการจ้างงาน.....	13
ตารางที่ 3	เปรียบเทียบแนวทางในการดำเนินงานของตลาดกระแสหลักและตลาดทางเลือก.....	38
ตารางที่ 4	สังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน.....	50
ตารางที่ 5	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ...	53
ตารางที่ 6	สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) .....	60
ตารางที่ 7	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation).....	63
ตารางที่ 8	สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) .....	67
ตารางที่ 9	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation).....	74
ตารางที่ 10	สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด .....	79
ตารางที่ 11	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) .....	85
ตารางที่ 12	สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร .....	88
ตารางที่ 13	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร .....	91
ตารางที่ 14	สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม .....	94
ตารางที่ 15	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม .....	97
ตารางที่ 16	จำนวนวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งประเทศ ที่จำแนกตามระดับของการประเมิน .....	122
ตารางที่ 17	จำนวนวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งประเทศ ที่จำแนกตามการประเมินระดับดี .....	123
ตารางที่ 18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ .....	128
ตารางที่ 19	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการสร้างสรรค์มูลค่าของ ผลิตภัณฑ์.....	128

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร .....	130
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร .....	130
ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ .....	132
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ....	132
ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด.....	134
ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด...	134
ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร .....	136
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ....	136
ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของปัจจัย การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม.....	138
ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิง นวัตกรรม.....	138
ตารางที่ 30 สรุปผลจากประเด็น ทฤษฎี และผลการสัมภาษณ์.....	173
ตารางที่ 31 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม .....	184
ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ มูลค่าของ .....	188
ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรม องค์กร.....	191
ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรม กระบวนการ.....	193
ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมทาง การตลาด .....	196

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร.....	199
ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม.....	202
ตารางที่ 38 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้.....	205
ตารางที่ 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ .....	208
ตารางที่ 40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก).....	211
ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก).....	211
ตารางที่ 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก).....	213
ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก).....	213
ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความเหมาะสมของการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ก่อนปรับโมเดล (Hypothesized Model)....	216
ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความเหมาะสมของการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน หลังปรับโมเดล (Model).....	218
ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม ( IE) และอิทธิพลรวม (TE) หลังปรับโมเดล .....	220
ตารางที่ 47 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้.....	223

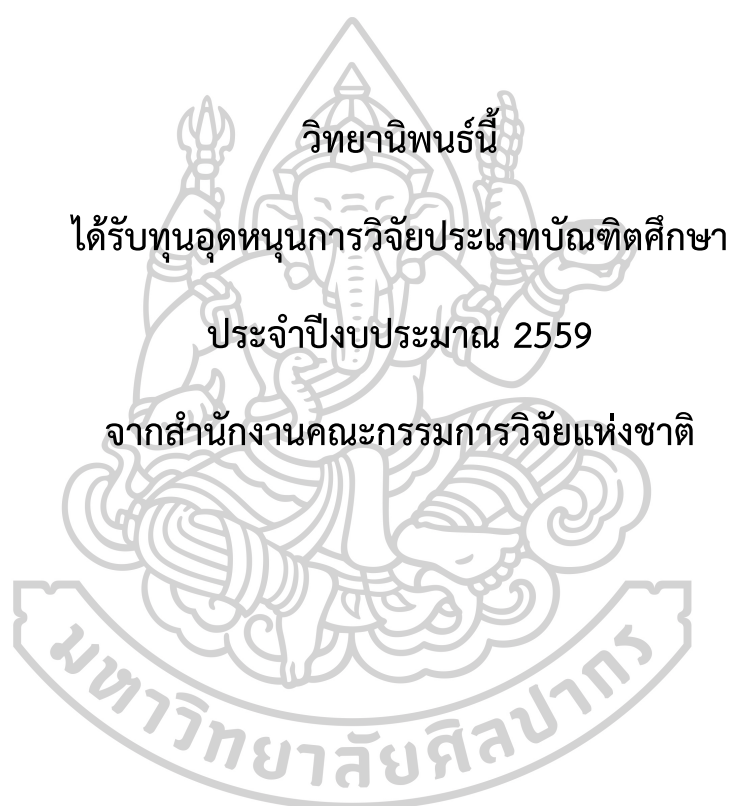
## สารบัญภาพ

## หน้า

ภาพที่ 1 โมเดลการวัดการสร้างสรรค้มูลค่าในผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน .....	54
ภาพที่ 2 โมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร.....	64
ภาพที่ 3 นวัตกรรมกระบวนการขององค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง ตามแนวคิดของ Tim, Rick and Max (2005).....	65
ภาพที่ 4 โมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ.....	75
ภาพที่ 5 โมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด .....	86
ภาพที่ 6 โมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร .....	92
ภาพที่ 7 โมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม .....	98
ภาพที่ 8 แสดงสัญลักษณ์โมเดลการวิจัย.....	99
ภาพที่ 9 โมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน.....	118
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์.....	129
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร .....	131
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ .....	133
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด .....	135
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร .....	137
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม.....	139
ภาพที่ 16 โมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ที่ได้ปรับปรุงและพัฒนาหลังการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	183

ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก).....	212
ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก) .....	214
ภาพที่ 19 การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชน โมเดลที่สร้างตามสมมติฐาน (hypothesized model).....	215
ภาพที่ 20 การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ตามโมเดลที่ปรับใหม่ (modified model).....	217





วิทยานิพนธ์นี้

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทบัณฑิตศึกษา

ประจำปีงบประมาณ 2559

จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่รัฐบาลได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 รัฐบาลได้ส่งเสริมการปลูกพืชเชิงเดี่ยว (Monoculture) อันได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของการปฏิวัติเขียว (Green Revolution) ผลผลิตที่ได้ในภาคเกษตรกรรมได้นำสู่การแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อาหาร (Food) และไม่ใช่อาหาร (Non Food) ให้กับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ รวมไปถึงการส่งออกภายใต้ปรัชญาการค้าเสรี (Free Trade) ซึ่งแม้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะสูงขึ้นตามลำดับ แต่ผลประโยชน์ส่วนใหญ่กลับตกอยู่กับผู้มีอำนาจทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขณะที่คนส่วนใหญ่ยังคงมีรายได้ต่ำ ปัญหาของการกระจายรายได้ที่สะท้อนความแตกต่างระหว่างคนรวยและคนจน ได้ปรากฏในการประเมินผลตามแผนและนำไปสู่การปรับปรุงแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2548 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เกษตรกรรายย่อยได้รวมตัวกันเพื่อนำผลผลิตทางการเกษตรสู่การแปรรูปและดำเนินธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางเพื่อเปิดพื้นที่ของเศรษฐกิจชุมชน การรวมตัวกันของคนในชุมชนมีความหมายเพื่อประกอบกิจการ สร้างงาน สร้างรายได้ และสร้างอาชีพด้วยการพึ่งตนเอง กระบวนการผลิตใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร แรงงาน และทุนในชุมชน ใช้ฐานภูมิปัญญาเป็นต้นทุนในการผลิต โดยกำหนดทิศทางและอนาคตขององค์กรด้วยตนเอง หน่วยราชการมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนให้ความรู้และคำแนะนำ

ปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนเข้ารับการจดทะเบียนทั่วประเทศ จำนวน 74,539 ราย (สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2558) แต่จากการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนพบว่าวิสาหกิจชุมชนในระดับดีเพียงร้อยละ 32.34 เท่านั้น สาเหตุหนึ่งที่วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเกิดจากความไม่เข้าใจในเจตนารมณ์ที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชนขาดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับการผลิตและการจำหน่าย อีกทั้งยังขาดการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การนำความรู้ทางภูมิปัญญาไปต่อยอดกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้มีข้อจำกัดในการยกระดับความสามารถในวิชาชีพใน (ชาญยุทธ์ ภาณุทัต และคณะ, 2558) นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานยังมีข้อจำกัดในการบูรณาการกระบวนการทำงานเข้าด้วยกันทั้งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีหน้าที่โดยตรง กระทรวงอุตสาหกรรมที่มีบทบาทในการส่งเสริมกิจการขนาดกลางและขนาดเล็กลง (SMEs) โดยผู้ประกอบการสามารถมีสถานะเป็นกลุ่มหรือเป็น

ปัจเจกชนได้ ขณะเดียวกันกระทรวงมหาดไทยให้การสนับสนุนชุมชนในรูปของผลิตภัณฑ์ OTOP ซึ่งดำเนินการในรูปของการส่งเสริมผลิตภัณฑ์เด่น การดำเนินงานที่อยู่บนฐานเดียวกัน แต่มีความเหมือนและความต่างในเชิงปรัชญาและเป้าหมาย ทำให้วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เข้าใจว่าการเติบโตของวิสาหกิจชุมชนคือการยกระดับเป็น SMEs และ OTOP ซึ่งประเด็นนี้หากไม่มีการปรับบทบาทในการส่งเสริมขององค์กรภาครัฐอย่างประสานสัมพันธ์กันจะทำให้รัฐสิ้นเปลืองทรัพยากรและไม่เป็นผลดีต่อการพึ่งตนเองของชุมชน อย่างไรก็ตามการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐถือเป็นความจำเป็นเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรขนาดเล็กจนถึงขนาดกลางที่ขาดกำลังทุนและอยู่ในระบบการผลิตที่มีหน่วยการผลิตต่ำ เป็นเหตุให้ต้นทุนการผลิตสูงและยากที่จะต่อสู้กับองค์กรขนาดใหญ่ได้ ปัญหาเรื่องทุนในการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนเป็นอุปสรรคสำคัญในการลงทุนเพื่อความก้าวหน้าของผู้ประกอบการ เพราะกำลังการผลิตที่เล็กย่อมมีต้นทุนการผลิตสูง การก้าวในเส้นทางความก้าวหน้าของกิจการขนาดเล็กและขนาดกลางจึงต้องมีความแตกต่างจากกิจการขนาดใหญ่

การต่อสู้ขององค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กจึงต้องใช้นวัตกรรม (Innovation) ในการนำพาองค์กรก้าวหน้า ในรายงานการวิจัยของ Tim, Rick and Max (2005) บ่งชี้ว่านวัตกรรมขององค์กรมีความสำคัญต่อกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก นวัตกรรมองค์กรเป็นกลไกที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์ให้องค์กรมีคุณลักษณะทางธุรกิจที่สูงขึ้นและสร้างคุณลักษณะในการปฏิบัติงานที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร โดยกลยุทธ์ขององค์กรที่สำคัญคือ การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคน เพื่อนำสู่การมีแนวปฏิบัติที่ดี สามารถค้นหาการสนับสนุนทุนจากองค์กรภาครัฐ สามารถค้นหาและพัฒนาผู้ค้า (Supplier) ส่วนในความเห็นของ Tidd et al. (2004) อธิบายว่าปัจจัยผู้นำมีความสำคัญในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้นำจะนำไปสู่การเลือกใช้กลยุทธ์ที่นำพาองค์กรให้ก้าวหน้าเร็วว่าการเดินทางในเส้นทางปกติ การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างเครือข่ายถูกนำมาใช้เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดในเรื่องกำลังทุน กำลังคน และทรัพยากรต่างๆ โดยทำให้องค์กรสามารถลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งเป็นข้อจำกัดขององค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กให้สามารถใช้การวิจัยและพัฒนาไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Morris, 2007) กลยุทธ์ของการสร้างความร่วมมือกับธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อแบ่งปันทรัพยากร และอาศัยการมีสถานะร่วมไปกับองค์กรขนาดใหญ่จะช่วยยกระดับความก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้ Surest, McKenzie and Woodruff (2009) ได้เลือกใช้กลยุทธ์ของการแข่งขันกับองค์กรขนาดเดียวกันเพื่อยกระดับตนเองให้สูงขึ้นภายใต้แนวคิดของการแข่งขันภายใต้ความร่วมมือ (Co-petition)

นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้นำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Product innovation) ผ่านการสร้างสรรค้ให้เกิดมูลค่า (Value Creation) จนนำไปสู่การสร้างรายได้ที่ดี ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนต้องผ่านเส้นทางการบริหารจัดการที่ดี มีการจัดการความรู้ที่เยี่ยมยอด มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอภายใต้การกำกับที่ดี จนนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Wolf and Pett, 2006) การสร้างสรรค้มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน มีความหมายของการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้กับสินค้าด้วยต้นทุนทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมจนแสดงอัตลักษณ์ของสินค้าจึงจะทำให้สินค้าวิสาหกิจชุมชนแตกต่างจากสินค้าของอุตสาหกรรมหลัก ซึ่งการสร้างสรรค้มูลค่านี้สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2553) อธิบายว่าทำให้สินค้าไปไกลกว่าการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ที่ผ่านการแปรรูปและสร้างบรรจุภัณฑ์

ในจำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนทั้งหมดที่มีทั้งวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินระดับดี ระดับปานกลาง และต้องแก้ไข พบว่าวิสาหกิจชุมชนระดับดีร้อยละ 32.34 เป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้โดยผ่านการบริหารจัดการที่ดีจนสามารถสร้างผลิตภัณฑ์คุณภาพ ดังนั้น การศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการจนนำไปสู่ผลผลิตที่สร้างพื้นที่ทางเศรษฐกิจจะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน จะนำไปสู่การค้นหาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับวิสาหกิจชุมชนให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งมีความหมายต่อการเปิดพื้นที่เศรษฐกิจฐานรากให้เคียงคู่กับเศรษฐกิจกระแสหลักอย่างมีพลัง

### คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่สำคัญ 3 ข้อคือ

1. วิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างสรรค้มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในระดับใด
2. วิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการใช้ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน 5 ปัจจัยคือ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม อยู่ในระดับใด
3. โมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
2. เพื่อศึกษาการใช้ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## สมมติฐานการวิจัย

1. ตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
2. โมเดลสมการโครงสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นภายใต้ทฤษฎีที่ศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. ตัวแปรเชิงสาเหตุต่างๆ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมดังนี้
  - 3.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
  - 3.2 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
  - 3.3 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
  - 3.4 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
  - 3.5 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยศึกษาและสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่โมเดลเชิงสาเหตุของนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ในการดำเนินการครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent variable) ตัวแปรแฝงคั่นกลาง (Intervening latent variable) หรือตัวแปรแฝงส่งผ่าน (Mediating latent variable) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous latent variable) แต่ด้วยข้อกำหนดของโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ได้กำหนดให้ตัวแปรแฝงคั่นกลางและตัวแปรแฝงภายใน รวมเรียกว่าตัวแปรแฝงภายใน ดังนั้น ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจึงประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในดังนี้

#### 1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก

1.1.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้คือ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และการผลิตผลิตสร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม

1.1.2 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ โดยมีตัวแปรสังเกตได้คือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ การมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด โดยมีตัวแปรสังเกตได้คือ ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก

#### 1.2 ตัวแปรแฝงภายใน

1.2.1 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร โดยมีตัวแปรสังเกตได้คือ สมรรถนะของผู้นำ มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการองค์กรของผู้นำและสมาชิก มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

1.2.2 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงวัฒนธรรม โดยมีตัวแปรสังเกตได้คือ การจัดการความรู้ด้านการผลิต การจัดการความรู้ด้านการตลาด การจัดการความรู้ด้านการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคลากรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

1.2.3 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยมีตัวแปรสังเกตได้คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ รายได้ที่เพียงพอ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม

## ขอบเขตด้านประชากรและสถานที่

การวิจัยในครั้งนี้เป็นส่วนของการศึกษาเชิงลึกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษารายกรณีกับผู้นำหรือกรรมการวิสาหกิจชุมชนจำนวน 10 แห่ง ครอบคลุมผลิตภัณฑ์อาหาร (Food) และไม่ใช่อาหาร (Non Food) ในพื้นที่ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้

ส่วนการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ใช้ประชากรที่มาจากกรรมการวิสาหกิจชุมชนซึ่งมีผลการดำเนินงานในระดับดี (จากผลการประเมินของกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร ปี พ.ศ.2557) รวมทั้งหมด 16,663 วิสาหกิจชุมชน ที่มีอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศ 77 จังหวัด โดยประสานงานผ่านตัวแทนเขต จำนวน 9 เขต คือ เขต 1 จ.ชัยนาท เขต 2 จ.ราชบุรี เขต 3 จ.ระยอง เขต 4 จ.ขอนแก่น เขต 5 จ.สงขลา เขต 6 จ.เชียงใหม่ เขต 7 จ.นครราชสีมา เขต 8 จ.สุราษฎร์ธานี และเขต 9 จ.พิษณุโลก

## ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 24 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2559 ถึงเดือนพฤษภาคม 2561

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการของคนในชุมชน ซึ่งมีการดำเนินงานโดยหลักการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการวิเคราะห์สภาพชุมชนเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการของชุมชน รวมทั้งนำทุนที่มีอยู่ของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ โดยผลตอบแทนที่ได้จากการทำวิสาหกิจชุมชนนั้นจะต้องกลับคืนสู่ชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การทำให้วิสาหกิจชุมชนมีผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดประโยชน์กับคนในชุมชนทั้งการลดรายจ่ายและการเพิ่มรายได้ให้กับคนในชุมชน
3. เศรษฐกิจฐานราก หมายถึง ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการกิจกรรมการผลิตและจำหน่าย ซึ่งมีการนำภูมิปัญญาสากลมาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการผลิตและให้บริการ นอกจากนี้การดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ จะเชื่อมโยงถึงกันอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ โดยเน้นให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในท้ายที่สุด แนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จึงเป็นการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน ดำเนินการภายใต้ปรัชญาการค้าที่เป็นธรรม (Fair Trade)

4. เศรษฐกิจกระแสหลัก (Mainstream Economic) หมายถึง ธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นเจ้าของ มีการดำเนินการผลิตและการตลาดในระดับกว้าง ตั้งแต่ระดับประเทศและการส่งออกไปยังต่างประเทศ
5. ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน หมายถึง ผลผลิตชนิดที่เป็นอาหาร (Food) และไม่ใช่อาหาร(Non Food)
6. ผลิตภัณฑ์อาหาร ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตรที่บริโภคสด ผลผลิตอาหารแปรรูป และเครื่องดื่ม
7. ผลิตภัณฑ์ไม่ใช่อาหาร ได้แก่ ผลผลิตประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ของใช้ในบ้านและของประดับตกแต่ง สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ผลผลิตประเภทเครื่องประดับตกแต่งร่างกาย ศิลปะ ประติมากรรมและของที่ระลึก
8. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) หมายถึง การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร และไม่ใช่อาหารเพื่อให้ผลผลิตทางการเกษตรมีรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการจัดทำบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
9. การสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) หมายถึง การนำสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสู่การสร้างรายได้ที่มีมูลค่าสูงขึ้นจากการสร้างเรื่องราวจากเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ซึ่งอาจอยู่บนบรรจุภัณฑ์ หรืออื่นๆ สินค้าเหล่านี้สามารถเข้าสู่ตลาดกระแสหลัก (Mainstream Market) หรือตลาดการค้าเสรี (Free Trade) ที่ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อสินค้าจากความพอใจในวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible culture) ไปพร้อมๆ กับสิ่งที่จับต้องได้
10. การสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์ หมายถึง ผลผลิตที่มีความใหม่ ลูกค้าน่าสนใจในชุมชนพึงพอใจต่อผลผลิต สามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอ และผลผลิตแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
11. นวัตกรรมการบริหารจัดการ หมายถึง วิธีการใหม่ๆ ที่เกิดจากการใช้ความรู้ที่สร้างสรรค์และเทคโนโลยีอื่นนำไปสู่ผลผลิตในเชิงนวัตกรรมทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ส่งผลให้เกิดรายได้บนความสัมพันธ์ที่ยุติธรรม อันนำไปสู่ความมั่นคงของคนในชุมชนและสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย นวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม
12. นวัตกรรมองค์กร หมายถึง การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม
13. นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การจัดรูปองค์กรให้พอเหมาะกับการบริหารจัดการ มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และควบคุมคุณภาพ มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง

14. นวัตกรรมทางการตลาด หมายถึง ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด มีความร่วมมือทางการตลาด มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก

15. สมรรถนะของบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้นำ การมีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและบุคลากร คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์

16. การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้เชิงนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การดำเนินการให้นำความรู้มาใช้ให้เกิดช่องทางของการตลาด และดำเนินการให้เกิดการพัฒนาองค์กร

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ความรู้ที่ได้จากตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการดำเนินงานในระดับดีจะเป็นแบบอย่างในการยกระดับการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนที่มีผลประกอบการในระดับปานกลาง และระดับต้องแก้ไขปรับปรุง สามารถนำสาเหตุและผลที่ประสบความสำเร็จไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้สามารถใช้นวัตกรรมบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

2. ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจขนาดเล็กให้เติบโตก้าวหน้า ซึ่งมีความหมายต่อการเปิดพื้นที่ของเศรษฐกิจฐานราก

3. กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางในการใช้นวัตกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีพลังต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างเป็นรูปธรรม

4. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชนสามารถใช้แนวทางนวัตกรรมเพื่อยกระดับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม และชัดเจนขึ้น



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีลำดับชั้น การนำเสนอดังนี้

1. เศรษฐกิจกระแสหลักและเศรษฐกิจฐานราก
  - 1.1 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs)
  - 1.2 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยวิสาหกิจชุมชน
2. การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
3. ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
4. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### เศรษฐกิจกระแสหลักและเศรษฐกิจฐานราก

เศรษฐกิจกระแสหลัก (Main Stream Economy) หมายถึงเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยกลุ่มทุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีบทบาทในการพัฒนาประเทศมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 จนถึงปัจจุบัน ดำเนินการภายใต้ปรัชญาการค้าเสรี (Free Trade) (รัตเกล้า เปรมประสิทธิ์, 2557) ส่วนเศรษฐกิจฐานราก (Community Economy) หมายถึง เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ไปจนถึงผู้ประกอบการรายย่อย รัฐบาลเริ่มให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจฐานราก โดยระบุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 มีการส่งเสริมการผลิตในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน (Sustainable Agriculture) และสนับสนุนให้ธุรกิจของชุมชนขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นหน่วยของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก (วรรณดี สุทธิรักษกร และคณะ, 2557) และมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ต่อเนื่องจนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ในปัจจุบัน ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางจึงเริ่มมีพลังทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น ในต่างประเทศการให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับกลางและระดับเล็กมีมานาน ในยุโรป อเมริกา พบว่าธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจจนสามารถสร้างผลผลิตมวลรวมประชาชาติในระดับที่สูง มีผลผลิตส่งออกที่มีสัดส่วนใกล้เคียงกับธุรกิจอุตสาหกรรม

กระแสหลัก Taylor แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น บังคลาเทศ อาฟริกา พบว่าการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากยังไม่เข้มแข็ง สำหรับประเทศไทย การสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กเป็นบทบาทหลักของกระทรวงอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรายย่อยได้เติบโต โดยกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ให้มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 200 ล้านบาท (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2543) ปัจจุบันประเทศไทยกำลังขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจ 2 กระแสคือเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และเศรษฐกิจของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและเล็ก โดยมีจุดหมายของการพัฒนาทั้งเศรษฐกิจกระแสหลักและเศรษฐกิจฐานราก

มีข้อวิพากษ์ว่าแม้เศรษฐกิจกระแสหลักสามารถผลักดันให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสังคมตะวันตกที่มีความต้องการบริโภคเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะการบริโภคนั้นจะจำเป็นหรือไม่ พฤติกรรมดังกล่าวมาจากฐานความคิดที่ยึดการแสวงหาความสุข เป็นเป้าหมายของชีวิต อันเป็นปัจจัยที่ให้นักปราชญ์สร้างฐานะสู่ความร่ำรวย เพื่อสนองการบริโภคตามความต้องการ แต่สภาพเศรษฐกิจดังกล่าว ไม่ได้ทำให้เกิดความสุขเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการเศรษฐกิจจึงไม่ควรเน้นการขยายตัวสูงสุดเป็นเป้าหมายหลัก แต่ควรให้ประชาชนทุกคนมีงานทำ มีรายได้เพียงพอสำหรับสนองความจำเป็นของชีวิต คนที่มีรายได้สูงสามารถบริโภคเกินความจำเป็นได้ ถ้าไม่ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบ ดังนั้นการใช้หลักความพอเพียงจะช่วยแก้ปัญหาจากแนวคิดเศรษฐกิจกระแสหลักได้ (ไสว บุญมา, 2550) ซึ่ง Kantabutra and Kantabutra (2005) สนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถนำพาธุรกิจผ่านวิกฤตเศรษฐกิจด้วยการยกระดับเศรษฐกิจของผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง เช่น การวางแผนกำลังการผลิตโดยไม่ใช้เทคโนโลยีราคาแพงจนเกินไป ไม่มุ่งไปที่กำไรระยะสั้น แต่เน้นความเป็นผู้นำในเรื่องการใช้คุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวทางในการทำธุรกิจ

สรุป เศรษฐกิจกระแสหลักดำเนินการด้วยกลุ่มทุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ดำเนินการภายใต้ปรัชญาการค้าเสรี ต่างจากเศรษฐกิจแบบฐานรากที่ขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจระดับกลางและระดับเล็ก ภายใต้ปรัชญาการค้าที่เป็นธรรม โดยมุ่งความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว

## การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs)

### ความหมายและประเภทของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วย SMEs เป็นทิศทางใหม่ของการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการดำเนินการของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เป็นช่องทางของผู้มีอำนาจในเรือนทุน ซึ่งเป็นเรื่องของคนจำนวนน้อย รัฐบาลจึงได้กระจายการดำเนินธุรกิจกรรมสู่ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง เพื่อกระจายโอกาสทางการค้าและอาชีพให้กว้างขวางและทั่วถึงยิ่งขึ้น

ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง หมายถึงกิจการที่ปัจเจกชนหรือเอกชนเป็นเจ้าของและยังมีการดำเนินการโดยเจ้าของเอง โดยไม่อยู่ภายใต้การกำกับของบุคคลหรือธุรกิจอื่น กติบัญญัติหรือกฎหมาย (2545: 1) ได้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางว่า เป็นการประกอบการที่มีความเป็นอิสระ ดำเนินการโดยเจ้าของเอง รัฐบาลให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากในกลุ่มอาชีพระดับระดับเล็กและระดับกลางของชุมชนในหลากหลายรูปแบบ เช่น สนับสนุนกลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ให้เกิดการสร้างงานสร้างอาชีพ สร้างรายได้ในชุมชนเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น ปัจจุบันภาครัฐได้สนับสนุนและส่งเสริมเชื่อมโยงการพัฒนาชุมชนเพื่อเพิ่มศักยภาพของชุมชนให้สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน รัฐบาลได้เชื่อมโยงการใช้ทรัพยากรของรัฐ ท้องถิ่นและจังหวัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสมาชิกกลุ่มอาชีพโดยผลานภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาอาชีพ ด้วยการสนับสนุนองค์ความรู้ในการเข้าถึงแหล่งทุน ช่วยพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการในการประกอบอาชีพของชุมชน

วีรจ ฆาษะศิริานนท์ (2554: 10) ได้แบ่งกิจการของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. กิจการการค้า (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. กิจการบริการ (Service Sector) เช่น การขายอาหาร ขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่า สิ่งบันเทิงและพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น กิจการดังกล่าวเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจที่พอประมาณและเน้นความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ทางการผลิตที่ยุติธรรมตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีส่วนประกอบ 5 ด้าน คือ ความรู้ คุณธรรม ความมีเหตุผล ความมีภูมิคุ้มกันและความพอประมาณ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิด

เศรษฐกิจกระแสหลัก ที่มีลักษณะเป็นระบบตลาดเสรีที่มีพื้นฐานแนวคิดสนับสนุนให้ประชาชนเป็นเจ้าของทรัพย์สิน รัฐบาลเป็นผู้วางและบังคับใช้กฎเกณฑ์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้เอกชนเลือกผลิตสินค้าจำหน่ายสินค้าและบริการได้อย่างเสรีและมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Committee for Economic Development - CED) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางไว้ดังนี้ (วีรวัช มาชะศิริานนท์, 2554: 10)

1. การบริหารงานเป็นอิสระ เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง
2. การลงทุนมาจากบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลและเป็นเจ้าของธุรกิจ
3. ขอบเขตของการดำเนินงานส่วนใหญ่อยู่ในท้องถิ่น พนักงานและเจ้าของอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน แต่ตลาดของสินค้าหรือบริการสามารถเปิดกว้างออกไปทั่วประเทศหรือทั่วโลก
4. ธุรกิจมีขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน แต่หากเปรียบเทียบกับธุรกิจต่างประเภทกันธุรกิจขนาดย่อมประเภทหนึ่งอาจเป็นขนาดกลางในธุรกิจประเภทอื่นได้

ประเทศไทยได้ตราพระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี พ.ศ.2543 (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2543) โดยมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวรสำหรับกิจการแต่ละประเภท ในมาตรา 4 ดังนี้

**ตารางที่ 1** ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร

กิจการ	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม
1. กิจการการผลิต	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
2. กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
3. กิจการการค้า		
ค้าส่ง	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท
ค้าปลีก	ไม่เกิน 60 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 ล้านบาท

ที่มา: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2543

สำหรับการแบ่งคุณลักษณะขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากจำนวนการจ้างงานของกิจการแต่ละประเภท ปรากฏดังนี้

**ตารางที่ 2** แสดงลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากจำนวนการจ้างงาน

กิจการ	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม
1. กิจการการผลิต	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน
2. กิจการบริการ	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน
3. กิจการการค้า		
- ค้าส่ง	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 25 คน
- ค้าปลีก	ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 15 คน

ที่มา: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2543

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543) ได้กำหนดลักษณะกิจการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในกิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่งและค้าปลีก โดยให้ความหมายของแต่ละกิจการมีดังนี้

1. กิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตคือ การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานดังกล่าวผลิตโดยเครื่องจักรหรือทำด้วยมือ

2. กิจการบริการ หมายความว่าครอบคลุมถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและห้องพัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องดื่มของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจการซ่อมแซมทุกชนิด การท่องเที่ยว ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว การแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชนและการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือน

3. กิจการค้าส่งและค้าปลีก หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการค้า โดยการค้าส่ง หมายถึง การขายสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ รวมทั้งการขายให้แก่ผู้ค้าส่งด้วยตนเอง ส่วนการค้าปลีก หมายถึง การขายโดยไม่มี การเปลี่ยนรูปสินค้าเป็นทั้งสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการบริโภค หรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน การค้าในที่นี้มีความหมายรวมถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนการซื้อขาย สถานบริการน้ำมันและสหกรณ์ผู้บริโภค

นอกจากการกำหนดลักษณะกิจการขนาดกลางและขนาดเล็กของกระทรวงอุตสาหกรรมแล้ว กัตัญญ หิรัญญสมบูรณ์ (2545: 3) และฐิติรัตน์ มีมาก (2552: 20) ได้แบ่งประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กเป็น 4 ประเภทคือ

1. ธุรกิจการผลิต (Manufacturing) เป็นธุรกิจที่นำวัตถุดิบต่างๆ หรือชิ้นส่วนอะไหล่บางสิ่งบางอย่างใช้เป็นปัจจัยนำเข้า สู่กระบวนการแปรสภาพ เป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อพร้อมในการจำหน่าย
2. ธุรกิจค้าส่ง (Wholesaling) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ของคนกลางที่อยู่ในช่องทางจำหน่ายจะเป็นผู้นำเอาสินค้าจากผู้ผลิตส่งให้ถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปจนระดับภูมิภาค
3. ธุรกิจค้าปลีก (Retailing) เป็นธุรกิจการจัดจำหน่ายโดยเฉพาะในท้องถิ่น ซึ่งต้องอาศัยความชำนาญในพื้นที่ภูมิประเทศ ความสามารถของบุคคลในการสร้างสายสัมพันธ์กับบุคคลในท้องถิ่นนั้นๆ
4. ธุรกิจให้บริการ (Services) เป็นธุรกิจที่ใช้พนักงานเสนอบริการในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สรุป กิจการสินค้าของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางประกอบไปด้วยการผลิตสินค้าและบริการที่อาจดำเนินการโดยใช้เครื่องจักรหรือไม่ใช้เครื่องจักร จำหน่ายในรูปของการขายส่งและขายปลีก โดยมีมูลค่าการผลิตไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีกำลังคนไม่เกิน 200 คน

#### **ความสำคัญของธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางต่อระบบเศรษฐกิจ**

ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นกิจการที่มีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางช่วยสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม การผลิตสามารถทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน การสร้างธุรกิจและสร้างเสริมประสบการณ์ให้ผู้ประกอบการ สามารถเชื่อมโยงกับกิจกรรมของตนเองให้เข้ากับกิจกรรมในองค์กรขนาดใหญ่และภาคการผลิตอื่นๆ เช่น ภาคเกษตรกรรมจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศเพราะเป็นแหล่งสร้างงานและเป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือของแรงงาน ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นกิจการที่ใช้เงินทุนที่ต่ำกว่ากิจการขนาดใหญ่ เป็นข้อได้เปรียบของผู้ประกอบการที่สามารถพัฒนาธุรกิจและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค อันเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางจึงเป็นเสมือนเส้นเลือดใหญ่ของระบบเศรษฐกิจ เช่น บทบาทการเป็นผู้ผลิตที่ส่งต่อให้กับธุรกิจขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมต่างๆ ที่สำคัญเช่น อุตสาหกรรมอาหาร การท่องเที่ยวหรืองานบริการ อันนำไปสู่รายได้เฉลี่ยของประเทศให้สูงขึ้น การเติบโตของเศรษฐกิจในภาพรวม

จึงอยู่กับพัฒนาการของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางควรมีคือความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจให้ก้าวหน้า การศึกษาข้อมูลช่วยกันข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถคาดคะเนสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ รวมถึงการมองหาโอกาสที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม

ในรายงานผลการศึกษาของ อำนาจ อีระวณิช (2551:3) ที่ทำการสำรวจเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กของประเทศสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ. 2534 พบว่าเจ้าของกิจการกว่า ร้อยละ 38 มีประวัติลาออกจากการทำงานในบริษัทด้วยเหตุผลที่ว่า “ต้องการเป็นนายของตนเอง” บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่มีความสุขและพอใจกับการตัดสินใจของตนเอง แม้ว่าจะพบกับอุปสรรคทางเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ มารบกวน ทั้งนี้ อำนาจ อีระวณิช (2551:3) เสนอแนะว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางควรให้ความสำคัญคือ

1. โอกาสที่จะสร้างความแตกต่าง ไม่ว่าจะ เป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ การจัดการและอื่นๆ ความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างถือเป็นรางวัลแห่งชีวิต
2. โอกาสที่จะได้แสดงความตั้งใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มตามศักยภาพ
3. โอกาสที่จะได้รับรางวัลอย่างไม่จำกัด ถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการเปิดกิจการ ถ้าไรที่ได้มาแบบมีเหตุผลและกำไรสำหรับความอยู่รอดทางธุรกิจ
4. โอกาสที่จะได้รับความพึงพอใจส่วนบุคคล คือการที่ได้เป็นอิสระมีบทบาทในการสร้างงาน การได้มองความเจริญเติบโตของธุรกิจของตนเอง ควบคู่ไปกับความสุขสบายของตนเองด้วย
5. โอกาสในการเกื้อหนุนสังคมและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งผู้ประกอบการขนาดย่อม จะได้รับการยอมรับและการไว้วางใจจากสังคม ทั้งยังเป็นกิจการที่มีส่วนเกื้อหนุนชุมชน

ผลการศึกษาของโฆเซิต ปันเปียมรัฐ (2548: 11) พบว่า เส้นทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินการธุรกิจให้ยั่งยืน คือ มีธรรมาภิบาลเป็นธรรม โปร่งใส มีความถนัดหรือรักในกิจการที่ตนทำอยู่
2. มีความสามารถในการแข่งขันคือความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จใน 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และบริการที่ดี
3. การสร้างคุณค่าเพิ่มหรือกำไร โดยผ่านการสร้างแบรนด์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ควรมีเครือข่ายธุรกิจ อีกประเด็นที่สำคัญคือ ปัจจัยภายนอกที่เหนือการควบคุม ไม่สามารถคาดได้ว่า จะส่งผลทางบวกหรือทางลบ จึงต้องประคับประคองธุรกิจให้อยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

## การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของวิสาหกิจชุมชน

### ความหมายและการก่อตั้งของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชนปี พ.ศ.2548 (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548) เพื่อให้คนในชุมชนร่วมกันดำเนินกิจกรรมของชุมชน คำว่า “วิสาหกิจ” (Enterprise) หมายถึงการประกอบการ โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ระบุความหมายไว้ว่า “ การประกอบกิจการ” เช่น การผลิต การขนส่ง การจำหน่าย นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เสรี พงศ์พิศ (2546) กล่าวว่า “วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการโดยกลุ่ม หรือองค์กรชุมชน เพื่อจัดการทุนชุมชนซึ่งรวมถึงทรัพยากร ผลิตผล ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม ให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้นเป็นหลัก

วิจิต ชาติเพชร และคณะ (2550) นิยามความหมายของวิสาหกิจชุมชนว่า เป็นการประกอบการขนาดย่อมและขนาดจิ๋วของชุมชนเพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง โดยวิสาหกิจชุมชนขนาดย่อมมีสมาชิกมากกว่า 15 คน ส่วนวิสาหกิจชุมชนขนาดจิ๋วมีสมาชิกตั้งแต่ 5 ถึง 15 คน

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2547) ได้อธิบายคำว่า “วิสาหกิจชุมชน” ว่ามีความหมายเหมือนกับคำว่า “ธุรกิจชุมชน” หมายถึง การทำมาหากินหรือการร่วมมือทำการค้าการผลิตระหว่างคนในชุมชนด้วยกัน มีการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกันระหว่างหมู่บ้านหรือชุมชนอื่นๆ ที่อยู่รอบข้าง เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมหรือทำธุรกิจด้วยกัน ซึ่งความร่วมมือหรือเครือข่ายระหว่างชุมชนจะเป็นกระบวนการทำธุรกิจหรือสร้างธุรกิจที่เกื้อกูลกัน หรือแบ่งหน้าที่กันทำตามความต้องการหรือความเหมาะสมของทรัพยากร แต่ละชุมชนที่มีอยู่ ซึ่งกิจกรรมการผลิตหรือบริการที่เกิดขึ้นในชุมชนคือ “วิสาหกิจชุมชน” หรือ “ธุรกิจชุมชน” ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติตามความต้องการและความเหมาะสมของทรัพยากร รวมทั้งความมีเหตุผลและโอกาสการเกื้อกูลระหว่างคนในชุมชน ตลอดจนเกิดจากการส่งเสริมสนับสนุนจากภายนอกชุมชน

ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์ (2548) ได้ขยายความหมายของวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้นว่า เป็นการประกอบการโดยกลุ่มหรือองค์กรในชุมชน ที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกัน ในการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่นๆ เพื่อสร้างรายได้ และการพึ่งพาตนเองของครอบครัวในชุมชนและระหว่าง



ชุมชน ก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจในระดับรากหญ้าที่มั่นคงและยั่งยืน เช่นเดียวกับข้อคิดของ พิมพ์ใจ เมษฐ์สุขใส (2547) ที่ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชน ว่าเป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลในชุมชนร่วมมือ ร่วมใจกันดำเนินการด้วยความเอื้ออาทรต่อกัน โดยอาศัยทุนของชุมชนดำเนินกิจการให้มีความ เพียงพอนำไปสู่การพึ่งตนเองชุมชนเข้มแข็ง

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2548) ได้กำหนดความหมายของวิสาหกิจชุมชน ว่าเป็นกิจการของชุมชน เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถี ชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติ บุคคล เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน การ ดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนที่สำคัญคือ ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการกิจกรรมการผลิต และจำหน่าย ซึ่งมีการนำภูมิปัญญาสากลมาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการ ผลิตและให้บริการ นอกจากนี้การดำเนินการกิจกรรมต่างๆ จะเชื่อมโยงถึงกันอย่างเป็นระบบ มี กระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ โดยเน้นให้ชุมชนสามารถพึ่งตัวเองได้ในท้ายที่สุด (ขวัญใจ สีสังข์, 2545: 21) แนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จึงเป็นเรื่องของการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจใน ปัจจุบัน และอนาคตที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างระบบเศรษฐกิจฐานรากของสังคมให้เคียงคู่กับ เศรษฐกิจอุตสาหกรรม

สำหรับต่างประเทศในยุโรปและอเมริกาเหนือ วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 20 โดยในประเทศอังกฤษ Oz Osborne (2006) ได้ทำวิจัยให้กับ The Northern Alliance for Sustainability (Anped) ได้ให้คำจำกัดความของวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นหน่วยย่อยของการดำเนิน ธุรกิจทางสังคมที่จะเน้นกิจกรรมการพัฒนาภายในชุมชน ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่การค้าระหว่าง ประเทศมีบทบาทสำคัญและครอบครองพื้นที่ทางธุรกิจไว้จำนวนมาก การดำเนินกิจกรรมขนาดเล็ก เป็นทางเลือกในการต่อสู้กับปัญหาการว่างงาน ทำให้เกิดการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจในระดับ ชุมชนมากกว่าที่จะมุ่งระดับโลกเพียงอย่างเดียว การคิดแบบสากลแต่ปฏิบัติแบบท้องถิ่น (Think Global and Act Local) จึงมีความสำคัญเพราะหมายถึง การปฏิบัติในระดับชุมชนในการสร้างความ เจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและวิสาหกิจชุมชนนั้น กลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่ยั่งยืน

นอกจากนั้น สถาบัน Development Trust Association (DTA) ของสหราชอาณาจักรซึ่งเป็นสมาคมกองทุนเพื่อการพัฒนา ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนให้เกิดกองทุนเพื่อการพัฒนาขึ้น ในชุมชนที่มีความต้องการ โดยกองทุนนี้ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการดำเนินกิจกรรม ได้

กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) ว่าเป็นการประกอบการทางสังคม (Social Enterprise) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางด้านสังคมเป็นหลักและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของสังคมหรือชุมชนต่อไป ซึ่งต่างจากการประกอบการโดยทั่วไปที่ต้องการสร้างกำไรสูงสุดเพื่อให้ผลประโยชน์กับผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการเท่านั้น

ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน (Development Trust Association : DTA, 2006)

1. องค์กรที่นำโดยชุมชนทั้งชุมชนที่จำแนกตามสถานที่และชุมชนที่เกิดจากความสนใจร่วมกัน
2. มีการพึ่งพาตนเอง ถึงแม้ว่าจะมีการร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรธุรกิจอื่นๆ แต่ควรหลีกเลี่ยงการพึ่งพาผู้อื่น
3. ชุมชนเองเป็นตัวแทนที่ดีที่สุดในการปรับปรุงพัฒนาตนเองใหม่
4. ความสัมพันธ์อันดีและสวัสดิการทางสังคมนั้นยังไม่เพียงพอ วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน
5. เป็นการประกอบการที่มีวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก ซึ่งผลตอบแทนที่ได้จะถูกนำไปลงทุนใหม่ในการพัฒนาวิสาหกิจและสร้างผลกำไรให้กับชุมชน
6. ชุมชนเจ้าของสินทรัพย์สามารถสร้างความสามารถทางธุรกิจและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ชุมชนได้ตั้งไว้ได้

DTA (2006) เชื่อว่าวิสาหกิจชุมชนช่วยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้กับคนในชุมชน และควรคงความเป็นอยู่ที่ดีนั้นไว้ และวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนเพื่อให้คุณค่าของชุมชนมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. จูงใจและสนับสนุนคนในชุมชนให้มีความรับผิดชอบที่จะเปลี่ยนแปลงชุมชนของตนเองใหม่
2. รับผิดชอบต่อคนในชุมชน เปรียบเสมือนเป็นการเป็นหุ้นส่วน และผู้ร่วมกันปฏิบัติงาน
3. ตระหนักถึงความแตกต่างที่ปรากฏในชุมชน และเห็นว่าเป็นที่มาของความแข็งแกร่งของชุมชน
4. สร้างคุณค่าที่ยั่งยืนขึ้น ใหม่ในเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และความต้องการทางสังคมของชุมชน ซึ่งรวมทั้งการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สำหรับชุมชนโดยชุมชนเอง

ในประเทศแคนาดา Human Resources and Social Development Canada (Human Resources and Social Development Canada, 2005) ได้กล่าวถึงการใช้แนวทางวิสาหกิจชุมชน

แต่อยู่ในรูปแบบของการประกอบการทางเศรษฐกิจเพื่อสังคม (Social Economy Enterprises) โดยการประกอบการนี้สามารถดำเนินการในรูปแบบธุรกิจ ผลิตสินค้าและบริการสำหรับตลาดแต่มีการบริหารจัดการและนำผลตอบแทนที่ได้กลับคืนสู่สังคมและชุมชน การประกอบการทางเศรษฐกิจเพื่อสังคมนี้เริ่มจากการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาชุมชน โดยเกี่ยวข้องกับพลเมือง รัฐบาล อาสาสมัคร องค์กรธุรกิจ สถาบันการเรียนรู้ และส่วนอื่นๆ ด้วย ผลที่ได้จากการประกอบการนี้จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของชุมชน และสร้างสังคมที่ดีให้กับชุมชนผ่านการผลิตสินค้าและบริการ นอกจากนี้การประกอบการทางเศรษฐกิจเพื่อสังคมนี้จะเป็นการเตรียมเครื่องมือที่ยืดหยุ่นและยั่งยืนที่สามารถช่วยให้ชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ของชุมชนได้ เช่น เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาทักษะในการประกอบอาชีพ เสริมความสามารถของชุมชนสำหรับการสนับสนุนสังคม สนับสนุนการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและทำให้ชุมชนใกล้เคียงเกิดความตื่นตัว การปกป้องสิ่งแวดล้อม และให้โอกาสกับกลุ่มที่ไม่ได้รับผลประโยชน์

ในรายงานของ Communities Strengthening and Volunteering Department for Victorian Communities (2006) อธิบายว่ารัฐวิศวะคองเรียประเทศออสเตรเลียได้ร่วมมือกับองค์กรทางสังคมที่ไม่ได้หวังผลกำไรและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรที่มีฐานมาจากชุมชนได้สร้างความเป็นอยู่ที่ดีและสร้างผลประโยชน์ให้กับคนในชุมชน รายได้จะถูกนำไปลงทุนในวิสาหกิจชุมชนเพื่อช่วยแก้ปัญหาของชุมชน เช่น ใช้เพื่อเตรียมคนให้ได้รับโอกาสในการเข้าฝึกอบรมที่นำเชื่อถือ สร้างประสบการณ์ในการทำงาน และพัฒนาทักษะสำหรับการจ้างงานในอนาคต วิสาหกิจชุมชนจะจัดหาบริการต่างๆ ให้กับชุมชนและให้โอกาสกับคนในชุมชนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในบริบทสังคมเดียวกันซึ่งจะลดการไม่มีพื้นที่การทำธุรกรรมในชุมชน และการแยกตัวออกจากชุมชนด้วย

เช่นเดียวกับประเทศญี่ปุ่น การดำเนินงานเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนที่เห็นชัดเจนและเป็นที่ยอมรับคือ โครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village, One Product: OVOP) (Economy, Trade and Industry, Ministry, 2007) เกิดจากแนวคิดของผู้ว่าการเมืองโออิตะ (Oita) Hiramatsu ในปี พ.ศ. 2522 ซึ่งเป็นช่วงเวลาภาวะเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นตกต่ำหลังจากเกิดวิกฤตน้ำมัน ในปี พ.ศ. 2513 ส่งผลกระทบให้รายได้เฉลี่ยของคนในเมืองน้อยกว่ารายได้เฉลี่ยของคนทั้งประเทศ คนในชุมชนจึงหันมาสนใจผลกระทบทางลบที่เกิดจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม การลดลงของประชากรในชนบท และปัญหาเรื่องโครงสร้างอายุในสังคม ทำให้ชุมชนเริ่มค้นหารูปแบบการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในชุมชนเอง โดยใช้แนวความคิดที่จะเริ่มการประกอบกิจการใหม่ให้กับคนในชนบทโดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของชุมชน รวมทั้งหันมาเปลี่ยนความคิดของคนในชุมชนที่จะพึ่งพาแต่รัฐบาลและจงใจให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น แนวคิดของ OVOP

ของ Hiramatsu ได้ทำให้คนในท้องถิ่นมีความภูมิใจในผลิตภัณฑ์ของชุมชนที่สะท้อนถึงศักยภาพของ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรในท้องถิ่น แนวคิดนี้ได้นำไปสู่การพึ่งพาตนเองของชุมชนโดยไม่ต้อง รอคอยความช่วยเหลือจากรัฐบาล

จากการวิเคราะห์ความหมายของวิสาหกิจชุมชน พบว่ามีจุดเด่น 2 ประการ คือ

1. การใช้ทุนของชุมชน ทั้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุน ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทาง สังคม โดยชุมชนสามารถประเมินทุนของชุมชนว่ามีมากน้อยเพียงใด ชุมชนต้องจัดทำแผนของชุมชน ที่แสดงถึงที่มาของปัญหา ความต้องการ และทรัพยากรที่มีอยู่ของชุมชน และนำแผนชุมชนสู่ การวางแผนของวิสาหกิจชุมชนในฐานะที่เป็นหน่วยทางเศรษฐกิจที่สำคัญของสังคม

2. การดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการที่ ดำเนินการโดยคนในชุมชนเอง สามารถตอบสนองความต้องการของคนในชุมชน มีปลายทางของ การพึ่งพาตนเอง ดำเนินงานสร้างรายได้ให้กับชุมชนโดยการนำสินค้าที่มีมากกว่าการบริโภคในชุมชน โดยสินค้าที่นำออกนอกชุมชนเป็นสินค้าที่แสดงถึงเอกลักษณ์และภูมิปัญญาของชุมชน

สรุป วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการของคนในชุมชน มีกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอนในรูปแบบของการแปรรูปของผลผลิต สร้างผลิตภัณฑ์ โดยครอบครัว องค์กร หรือเครือข่ายชุมชนเพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้กับชุมชน โดยใช้ กระบวนการที่ยุติธรรมระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค การดำเนินการอาศัยความรู้หรือ ภูมิปัญญาใน ท้องถิ่นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนซึ่งมีนัยของการสร้างความ เข้มแข็งและความร่มเย็นเป็นสุขของชุมชน

การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนต้องดำเนินการในลักษณะกลุ่ม วิธีการของวิสาหกิจชุมชน คือร่วมกันจัดทำแผนชุมชน การดำเนินงานโดยหลักการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน มีกระบวนการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ทุนที่มีอยู่ของชุมชนทั้งทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ ทุนทางสังคม และทุน ทางวัฒนธรรม มีเป้าหมายเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ผลตอบแทนที่ได้จากการประกอบการ ของวิสาหกิจชุมชนต้องกลับคืนสู่ชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และเพิ่มศักยภาพให้กับชุมชน

## ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

ในปี พ.ศ.2548 ประเทศไทยได้ตราพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชนขึ้น เพื่อช่วยให้คนในชุมชน ทั้งในชนบทและในเมืองได้มีโอกาสร่วมกันทำธุรกิจด้วยการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรในรูปของ ผลิตภัณฑ์อาหาร และผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร รวมทั้งการให้บริการต่างๆ โดยกำหนดให้คนในชุมชน ได้จัดทะเบียนในรูปของกลุ่ม เพื่อให้มีพลังในการดำเนินธุรกรรม ซึ่งเป็นช่องทางที่บุคคลทั่วไปสามารถ พัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในอนาคต วิสาหกิจชุมชนเป็นการร่วมตัว สมาชิกในชุมชนเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ โดยนำภูมิปัญญาและศักยภาพท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า เน้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชน การพัฒนาขีด ความสามารถของวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องพัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำธุรกิจ ตั้งแต่ เทคนิคการผลิต การบริหารจัดการ รวมถึงการทำตลาดอย่างแท้จริง เพื่อให้ดำเนินธุรกิจได้มีระบบ มีการจัดการที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับโลกธุรกิจปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม, 2543) สำหรับประเทศไทย ภาครัฐได้ให้ความสนใจในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งตั้งแต่ เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา โดยวิสาหกิจชุมชนก็เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนา ชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้

การดำเนินการวิสาหกิจชุมชนนั้นสามารถแบ่งได้หลายประเภท ตามพระราชบัญญัติส่งเสริม วิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ตามมาตราที่ 26 และ 27 ได้กำหนดวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วิสาหกิจชุมชน ระดับปฐมภูมิ หรือวิสาหกิจชุมชนขั้นพื้นฐาน เป็นการผลิต การแปรรูป การดำเนินการต่างๆ เพื่อบริโภคและเพื่อใช้ในครัวเรือนของชุมชน เป็นการผลิตเพื่อตอบสนองความ จำเป็นขั้นพื้นฐาน
2. วิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ เป็นวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการอย่างเป็น ระบบด้วยรูปแบบที่ทันสมัย ใช้ทุนและเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองชุมชนเครือข่ายและตลาดใน วงกว้าง

ส่วนเสรี พงศ์พิศ (2548) แบ่งวิสาหกิจชุมชนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก มีอยู่ 5 ชนิด คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ ปุ๋ย ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถที่ทำได้ของชาวบ้านทั่วไป เป็นของกินของใช้ใน ชีวิตประจำวัน มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของแต่ละครัวเรือน โดยชาวบ้านทั้งที่อยู่ใกล้ เมืองหรือไกลเมื่อสามารถซื้อกินซื้อใช้ได้

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดใหญ่ได้ เพราะผลิตภัณฑ์มีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น ผลิตภัณฑ์บางชนิดอาจมีสูตรเฉพาะหรือมีคุณภาพในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นประเภทหนึ่งของวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

หากจัดระดับและขั้นตอนการพัฒนาการประกอบการของวิสาหกิจชุมชน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ระดับครอบครัว หรือวิสาหกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง เป็นการประกอบกิจกรรมเพื่อกินใช้ในครอบครัว เพื่อทดแทนการพึ่งพาภายนอก เช่น การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรไว้ใช้ไว้กินในครอบครัว

2. ระดับชุมชนและเครือข่าย คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียง เป็นการประกอบกิจการโดยกลุ่ม เพื่อตอบสนองการอุปโภคบริโภคในชุมชนและเครือข่าย

3. ระดับธุรกิจ คือ วิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้า เป็นการประกอบการเริ่มจากฐานครอบครัวพัฒนาจนถึงขั้น ธุรกิจ มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำออกตลาดใหญ่ได้ มีคุณภาพดี ได้มาตรฐานสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้

วิชิต นันทสุวรรณ (2544: 34) แบ่งวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนระดับครอบครัว เป็นจุดเริ่มต้นของการแปรรูปหรือสร้างผลิตภัณฑ์ของชุมชน เพื่อการอุปโภคบริโภคของตนเองภายในครอบครัวเป็นหลัก สมาชิกในชุมชนจะสร้างผลิตภัณฑ์ในลักษณะหลากหลายเพื่อการพึ่งตนเอง ลดรายจ่ายที่เสียไปจากการซื้อ และป้องกันไม่ให้เงินของชุมชนไหลออกไปนอกชุมชนโดยไม่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้การหมุนเวียนของเงินอยู่ในชุมชน

2. วิสาหกิจชุมชนระดับชุมชน เมื่อวิสาหกิจชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นแรกเพื่อลดรายจ่ายหรือเพื่อการพึ่งตนเองได้แล้วจึงค่อยขยายออกไปสู่เพื่อนบ้านผู้ผลิตเองไม่ได้ ต้องซื้อสินค้าจากภายนอกเพราะการพึ่งตนเองในบางกรณีไม่สามารถทำได้ลำพังโดยครอบครัวเดียว วิสาหกิจชุมชนขั้นที่สองจึงเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เกื้อหนุนให้เกิดการพึ่งพาอาศัยระหว่างครอบครัวในชุมชนเดียวกัน เป็นการลดภาระการซื้อของแพง หรือช่วยลดรายจ่ายให้แก่เพื่อนบ้าน เงินไม่ออกไปจากหมู่บ้าน

3. วิสาหกิจชุมชนระดับเครือข่าย การพึ่งตนเองในบางกรณีชุมชนไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพังชุมชนเดียว แต่เป็นไปได้เมื่อหลายชุมชนร่วมมือกันเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกชุมชน วิสาหกิจชุมชนระดับเครือข่าย จึงเป็นระบบพึ่งพาอาศัยระหว่างชุมชนที่มีผลผลิตและทรัพยากรแตกต่างกัน

4. วิสาหกิจชุมชนเพื่อการจัดการผลผลิตส่วนเกิน เป็นวิสาหกิจที่ดำเนินการแปรรูปผลผลิตหรือทรัพยากรของชุมชน สร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มมูลค่าและตอบสนองตลาดภายนอกชุมชน และเครือข่าย

กฤษฎา นิลศรี (2545: 23) แบ่งวิสาหกิจชุมชนเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนทดแทนการพึ่งพาภายนอกชุมชน หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่เน้นการลดรายจ่ายของเกษตรกรและชุมชน
2. วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลผลิตและทรัพยากร หมายถึง ชุมชนผลิตทางการเกษตรและมีกิจกรรมประกอบเพื่อนำผลผลิตและทรัพยากรมาสร้างผลผลิต
3. วิสาหกิจชุมชนบริการ หมายถึง การประกอบกิจการที่เกิดจากทักษะ ภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บริการกับเกษตรกรในครอบครัว ชุมชน และบุคคลทั่วไป

ส่วนวิสาหกิจชุมชนในต่างประเทศนั้น Oz Osborne (2006) ได้แบ่งวิสาหกิจชุมชนในสหราชอาณาจักร เป็น 3 ประเภท คือ

1. ธุรกิจของชุมชน (Community businesses) ซึ่งมีชุมชนเป็นเจ้าของและควบคุมการดำเนินการ มีจุดประสงค์ที่สำคัญคือ สนับสนุนทางการเงินและการพึ่งตนเองของชุมชน ซึ่งหมายถึงในระยะยาวต้องมีรายได้พอเพียงกับรายจ่าย สามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรสาธารณะ
2. กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมชน (Community credit unions) ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์กับสมาชิกในชุมชนทั้งการออมทรัพย์และการกู้ยืม และถึงแม้จะเป็นองค์กรที่ไม่มีผลกำไรแต่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
3. ระบบการค้าและแลกเปลี่ยนในระดับท้องถิ่น (Local Exchange Trading System - LETS) เป็นวิธีการหนึ่งในการที่สนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนในพื้นที่ โดยการสร้างระบบเครดิตขึ้นเพื่อใช้แทนตัวเงินในการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในท้องถิ่น ระบบเครดิตนี้อาจอยู่ในรูปของสกุลเงินที่สร้างขึ้นเองในท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการระหว่างสมาชิกที่อยู่ในระบบการแลกเปลี่ยนของท้องถิ่นนั้นๆ

สรุป ประเภทของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยเน้นการแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการผลิตและผู้ผลิตเป็นหลัก โดยแบ่งเป็นระดับครอบครัว ชุมชน และธุรกิจ และจำแนกการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนระยะแรกที่ระดับพื้นฐานคือในระดับครอบครัวและชุมชน เมื่อชุมชนเข้มแข็งแล้วจึงเน้นในระดับธุรกิจต่อไป ส่วนวิสาหกิจชุมชนในต่างประเทศแบ่งตามลักษณะการประกอบการของวิสาหกิจชุมชน

อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนของทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศต่างเน้นให้การประกอบการที่ก้าวสู่การสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชนและพึ่งพาตนเองเป็นหลัก การแบ่งประเภทของวิสาหกิจชุมชนเป็น 2 ประเภทคือ วิสาหกิจชุมชนขั้นพื้นฐานที่เป็นการประกอบการโดยชุมชนมีส่วนร่วม ใช้ทุนที่มีอยู่ในชุมชน มีวัตถุประสงค์หลักคือลดการพึ่งพาจากภายนอก สามารถพึ่งพาตนเองได้ และวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นการประกอบการโดยชุมชนมีส่วนร่วม และใช้ทุนที่มีอยู่ในชุมชน มีวัตถุประสงค์หลัก คือ สร้างรายได้ ตอบสนองความต้องการของตลาดภายนอกชุมชน และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่ได้จากทุนของชุมชน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การประกอบการของวิสาหกิจชุมชนต้องผ่านกระบวนการทางสังคมของคนในชุมชน เป้าหมายหลักคือการทำให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โดยสำนักคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (2548) ได้สรุปนัยสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไว้ 3 ประการ คือ

1. เป็นระบบเศรษฐกิจที่ยึดถือหลักการว่า “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน” มุ่งเน้นการผลิตพืชผลให้เพียงพอต่อการบริโภคในครัวเรือนเป็นอันดับแรก เมื่อเหลือจากการบริโภคจึงขยายการผลิตเพื่อการค้าเป็นอันดับต่อมา ผลผลิตที่ออกสู่ตลาดจะเป็นกำไรของเกษตรกร ในสถานการณ์นี้เกษตรกรจะมีสถานะเป็นผู้กำหนดหรือกระทำต่อตลาด แทนที่ตลาดจะเป็นตัวกำหนดเกษตรกรดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หลักการที่สำคัญคือ การลดค่าใช้จ่าย โดยสร้างสิ่งอุปโภคบริโภคในที่ดินของตนเอง เช่น ข้าว น้ำ ปลา ไข่ ไม้ผล พืชผัก ฯลฯ

2. เศรษฐกิจพอเพียงให้ความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของชาวบ้าน ทั้งนี้กลุ่มหรือองค์กรชุมชนจะทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่างๆ ให้หลากหลายครอบคลุมทั้งการเกษตรแบบผสมผสาน หัตถกรรม การแปรรูปอาหาร การทำธุรกิจค้าขาย และการท่องเที่ยวระดับชุมชน เมื่อองค์กรชุมชนได้รับการพัฒนาที่เข้มแข็งและมีเครือข่ายกว้างขวางขึ้น เกษตรกรทั้งหมดในชุมชนได้รับการดูแลให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ได้รับการแก้ปัญหาในทุกๆ ด้าน ซึ่งทำให้เศรษฐกิจของประเทศสามารถเติบโตได้อย่างมีเสถียรภาพ เศรษฐกิจสามารถขยายตัวไปพร้อมๆ กับการกระจายรายได้ที่ดีขึ้น

3. เศรษฐกิจแบบพอเพียงตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเมตตา ความเอื้ออาทรและความสามัคคีของคนในชุมชน เพื่อร่วมแรงร่วมใจในการประกอบอาชีพให้สำเร็จ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจึงมิได้



หมายถึงรายได้เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังรวมถึงประโยชน์ในมิติอื่นๆ ด้วย เช่น การสร้างความมั่นคงให้กับสถาบันครอบครัว สถาบันชุมชน ความสามารถในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของชุมชนบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามตลอดไป

มบุญ สอนเกิด (2547) กล่าวถึงความเกี่ยวเนื่องของเศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชน โดยสรุปเป็นหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทางสายกลาง เป็นหลักของการทำเศรษฐกิจเพื่อพออยู่พอกิน และรู้จักพออย่างสมเหตุสมผล การผลิตของวิสาหกิจชุมชนต้องไม่ตั้งอยู่บนความโลภหรืออยากร่ำรวย แต่เป็นไปเพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้และมีคุณค่า อันนำมาสู่ความสุขหรือสุขภาวะของผู้ปฏิบัติหรือกลุ่มประชาชนผู้ผลิต

2. ประสิทธิภาพ หมายถึงการทำเศรษฐกิจที่ใช้หลักวิชาการและทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผลที่ทำให้ธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนอยู่ได้ เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน และตั้งอยู่บนความไม่ประมาท การมีสติและใช้เหตุผล ย่อมเป็นหลักประกันสำคัญว่าสมาชิกและชุมชนสามารถดำรงอยู่โดยไม่เดือดร้อนหรือสามารถพึ่งตนเองได้

3. คุณธรรม เป็นหลักการของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมที่อยู่ด้วยความรักสามัคคีและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเมตตา ความเอื้ออาทร ร่วมแรงร่วมใจเพื่อประกอบอาชีพต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นมิได้หมายถึงรายได้แต่เพียงมิติเดียว หากแต่รวมถึงประโยชน์ในมิติอื่นๆ ด้วยได้แก่ การสร้างความมั่นคงให้สถาบันครอบครัว สถาบันชุมชนความสามารถในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของชุมชนบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น

ประเวศ วะสี (2550) ได้กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชนว่าเป็นรูปธรรมของเศรษฐกิจพอเพียง และชุมชนเข้มแข็ง ชุมชนจะเข้มแข็งต่อเมื่อมีการรวมตัวกันและมีกระบวนการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

จากนัยสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพบว่าเป้าหมายและการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนมีความสอดคล้องกันทั้งในเรื่องเชิงการรวมกลุ่มของคนในชุมชน การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าและบริการซึ่งทำให้ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในชุมชน

## เป้าหมายและองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2546) ระบุว่า วิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายหลักอยู่ 4 ประการ คือ

1. สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของชุมชนโดยชุมชน เพื่อชุมชน แก่จุดอ่อน เสริมจุดแข็งให้ชุมชนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
2. สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชนที่ครอบคลุมการจัดการทุกด้าน ให้มีระบบการจัดการการผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งดำเนินการโดยองค์การชุมชน หรือเครือข่ายองค์กรชุมชนในการวางแผน ดำเนินการ และประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ
3. พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่มีอิสระพึ่งตนเองได้ ระบบการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน มีต้นทุนการจัดการต่ำ และเป็นสถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพาอาศัยได้
4. พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ไม่ใช่ระบบที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง

สิ่งที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนแตกต่างจากธุรกิจชุมชน คือ ธุรกิจชุมชนจะมุ่งกำไร ใช้ตลาดเป็นตัวตั้ง มีวงจรธุรกิจเป็นกรอบใช้เงินและทรัพยากรเป็นหลัก ขณะที่วิสาหกิจชุมชนมุ่งความพอเพียง ใช้ชีวิตเป็นตัวตั้ง มีวงจรชีวิตของชุมชนเป็นกรอบและใช้ทุนชุมชนเป็นหลักในการดำเนินการ ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงมีองค์ประกอบหลักที่แตกต่างจากการดำเนินธุรกิจอื่นๆ ดังที่ เสรี พงศ์พิศ (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของวิสาหกิจชุมชนที่มีความสำคัญ 7 ประการ คือ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการเอง ซึ่งคนนอกอาจมีส่วนร่วมหรือถือหุ้นได้ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ที่ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น แต่อาจนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา มีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยไม่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จจากแหล่งอื่น
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ มีการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยปรับให้เข้ากับยุคสมัย และผสมผสานความรู้ภูมิปัญญาเข้ากับความรู้สากล

5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ ใช้หลายๆ กิจกรรมประสานพนักำลึงและเกือกุลกัน

6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ

7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของ วิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้กรมการพัฒนาชุมชน (2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการประกอบการของ วิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เสรี พงศ์พิศ (2548) ดังนี้

1. เป็นกิจการของชุมชน หมายถึง เป็นกิจการทั้งด้านการผลิตและบริการที่กลุ่มคนในชุมชน เป็นเจ้าของ

2. ดำเนินการโดยใช้ทุนในชุมชน และมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม หมายถึงกิจการที่ ดำเนินการโดยใช้ทุนของชุมชนเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ในการผลิตหรือบริการนั้น ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน เป็นการจัดการ แบบประสานพลังโดยทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน

3. ดำเนินการด้วยหลักสามัคคีธรรม ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนอย่างเป็น เอกภาพก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ส่วนรวม สมาชิก และชุมชน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อ สาธารณชนและสภาพแวดล้อมของชุมชน

4. เน้นกระบวนการการเรียนรู้ในการดำเนินการ หมายถึง ในการดำเนินกิจการที่ก่อให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและชุมชน เรียนรู้ที่จะบริหารจัดการทุนชุมชนด้วย การริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้วิธีคิด คิดให้รอบด้าน คิดแบบบูรณาการ คิดให้บรรลุว่าจะพึ่งตนเองได้ อย่างไร

5. มีเป้าหมายเพื่อการพึ่งพาตนเองในชุมชน หมายถึงดำเนินกิจการโดยมีเป้าหมายพึ่งตนเอง เป็นรากฐาน ทำให้พอกินพอใช้ในครอบครัว ชุมชน และเครือข่าย

เสรี พงศ์พิศ สุภาส จันทรหงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) ได้กล่าวถึงจุด แข็งของชุมชนที่เอื้อต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไว้ 3 อย่าง คือ

1. ความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชนยังมีป่า ดิน น้ำธรรมชาติที่มากด้วยสิ่งมีชีวิต เป็น อาหาร เป็นยา เป็นของใช้ต่างๆ ถ้าหากค้นพบคุณค่าสิ่งเหล่านั้นจะมีมูลค่า

2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น แม้ว่าจะหายไปพร้อมกับคนรุ่นเก่า แต่ยังมีเหลืออยู่ไม่น้อย และหาก รู้จักค้นหานำมาประยุกต์และผสมผสานก็อาจได้สิ่งสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและมูลค่า

3. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน แม้ว่าอาจจะไม่เหมือนในอดีต แต่ยังมีเพียงพอให้ฟื้นคืนจนสามารถพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมกันจัดการองค์กรชุมชน และเครือข่ายในเชิงเศรษฐกิจ ร่วมกันจัดการทรัพยากร ผลผลิตต่างๆ แบ่งกันผลิต และร่วมกันบริโภค การผลิตของกินของใช้จะได้ไม่ล้นตลาด เกิดความพอเพียง ชุมชนพึ่งตนเองได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับหลักการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า นอกจากวิสาหกิจชุมชนจะมีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนทางด้านเศรษฐกิจแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในชุมชนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันด้วย ขณะเดียวกันยังทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีขึ้นภายในชุมชน ซึ่งจัดเป็นพื้นฐานในการร่วมกันพัฒนาด้านต่างๆ ของคนในชุมชนจนกระทั่งนำไปสู่ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ของชุมชนในที่สุด

### การตลาดและปัจจัยที่สนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน

การตลาดของวิสาหกิจชุมชน ขวัญใจ สีสังข์ (2545) อธิบายว่ามี 3 ระดับคือ 1) ตลาดเพื่อบริโภคในครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน เป็นเครือข่ายในระดับตำบล และระหว่างตำบล 2) ตลาดระหว่างตำบล หรือระหว่างจังหวัดแลกเปลี่ยนผลผลิต และ 3) ตลาดใหญ่ คือผลิตภัณฑ์บางตัวที่เด่นพอที่จะออกไปสู่ตลาดใหญ่ได้ เป็นกลไกของทางการตลาดที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีลักษณะเฉพาะ สำหรับสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้แบ่งตลาดผลิตภัณฑ์ของชุมชนออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ตลาดในท้องถิ่น ได้แก่ ตลาดในหมู่บ้าน ระหว่างหมู่บ้าน เครือข่ายชุมชน ตลาดนี้เรียกว่า “ตลาดพอเพียง” 2) ตลาดทั่วไป ซึ่งเรียกว่า “ตลาดบริโภค” และ 3) ตลาดผูกพัน ตลาดนี้จะต้องเกิดจากความร่วมมือของหน่วยงาน องค์กร สถาบัน สมาคม ประชาคมที่สนับสนุนวิสาหกิจชุมชน โดยการตกลงที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากชุมชนหนึ่ง ตำบลหนึ่ง หรือเครือข่ายหนึ่ง ปีละจำนวนหนึ่ง “ตลาดผูกพัน” จะต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจ เรื่องวิสาหกิจชุมชนที่จะเป็นนโยบายและแผนดำเนินการของหน่วยงานต่างๆ

ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เดชรัต สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด (2542) ได้แนะนำกลยุทธ์การตลาด ดังนี้

1. การเป็นผู้นำในด้านต้นทุน กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนถือเป็นกลยุทธ์หลักในการขยายตลาดที่นิยมใช้กันมากที่สุดในประเทศไทย แนวความคิดพื้นฐานของกลยุทธ์ คือ ความเชื่อเรื่องการตอบสนองต่อราคาของผู้บริโภค หรือผู้บริโภคจะหันมาซื้อสินค้าของหน่วยธุรกิจนั้น เมื่อราคาสินค้าของหน่วยธุรกิจนั้นต่ำกว่าราคาสินค้าของคู่แข่ง

2. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ให้มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์และบริการ คู่แข่งในสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการ ดังนี้

2.1 การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน โดยการเน้นด้านความปลอดภัยและคุณค่าทางโภชนาการ การเพิ่มความสะดวกในการใช้และการเก็บรักษา เช่น การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความสะดวกในการใช้หรือสำเร็จรูปมากขึ้น การกำหนดขนาดบรรจุให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งการเน้นด้านคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นรสชาติ สี สัน รูปร่าง หรือ ลวดลาย นอกจากนี้ยังรวมถึงการรักษาความสม่ำเสมอของคุณภาพ

2.2 การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหลักชนิดเดียวกัน เพื่อรับการใช้งานที่แตกต่างกัน และมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ตามกลุ่มประเภทของผู้ใช้ มีการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์แบบเชื่อมโยงครบชุด ซึ่งทำให้ผู้บริโภคมีความสะดวกในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นของคู่กันในตลาดสินค้าชนิดเดียวกัน และการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะ ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มจากการแข่งขันด้านการบริการ โดยการเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วของการให้บริการ รวมทั้งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า การที่วิสาหกิจชุมชนใดจะสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ควรทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ คือ ต้องรู้จักผู้บริโภค รู้จักคู่แข่ง รู้จักช่องทางการจำหน่าย รู้จักเลือกช่องทางในตลาด รู้จักเทคโนโลยีการผลิตและการควบคุมคุณภาพ สร้างเครือข่ายของเกษตรกร เชื่อมโยงถึงธุรกิจต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมโยงถึงธุรกิจต่อเนื่องเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการลดต้นทุนในการสั่งซื้อ ต้นทุนในด้านการตลาด และต้นทุนในการทำธุรกรรมลง ภายใต้แนวคิดของการประหยัดทางขอบข่าย โดยการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตที่ได้ลงทุนไปแล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากการดำเนินธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งจนสำเร็จก่อน จึงจะขยายตัวไปยังธุรกิจอื่นๆ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ขวัญใจ สีสังข์ (2545: 35) ได้ อธิบายไว้ 9 ประการ

1. ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน กิจกรรมธุรกิจที่ต้องอาศัยการตลาดจะต้องเริ่มต้นจากนำเงินไปลงทุน ทำการผลิต ทำการค้า ได้รายได้กลับมาเป็นเงินก้อนใหญ่กว่าเดิมในกรณีที่มีกำไร เงินลงทุนในการทำธุรกิจมีมาจาก 3 แหล่ง คือ เงินทุนตนเอง เงินทุนกู้ยืมจากแหล่งเงินกู้ต่างๆ และเงินทุนที่ได้มาจากการระดมทุนจากคนในชุมชนเอง ถ้าเป็นเงินทุนจากการระดม วิสาหกิจในชุมชนมีโอกาสเติบโตได้ดีกว่ากรณีเงินทุนจากการกู้ยืม

2. ปัจจัยด้านการตลาด เกี่ยวข้องกับความสามารถในการประมาณอุปสงค์ อุปทานได้ และต้องรู้ว่าจะนำสินค้าที่ผลิตได้ไปขายที่ไหน แลขายอย่างไร วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะเป็น

กลุ่มที่มีคู่ค้าที่แน่นอนและพอเพียง หมายถึง คู่ค้าที่เป็นผู้ค้าส่งที่สามารถรับสินค้าได้คราวละมาก ๆ ส่วนการค้าปลีกเป็นการค้าที่ไม่มีคู่ค้าที่แน่นอน กลุ่มชุมชนที่มีตลาดแน่นอนเพียงพอจะเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ยืนอยู่ได้ เติบโตได้ พร้อมกับการขยายกิจการ ปัจจัยด้านการตลาดเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ตลาดจึงเป็นหัวใจของการผลิตเป็นตัวนำการผลิตช่องทางการตลาดจึงมีความสำคัญยิ่ง

3. ปัจจัยด้านการผลิต การจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ ทั้งอุปสงค์และอุปทานในตลาด ความชำนาญของผู้ผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญพอๆ กับโอกาสทางการตลาด การผลิตในชุมชนที่มีต้นทุนการผลิตไม่สูง พร้อมกับผู้ผลิตมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ สามารถได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ การผลิตที่จะประสบผลสำเร็จต้องสอดคล้องกับโอกาสทางการตลาด และผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด

4. ปัจจัยด้านบริหารและจัดการ มี 3 ด้านที่สำคัญคือ ด้านระบบเงิน ระบบงาน และด้านระบบบุคลากร ด้านระบบเงินหมายถึงความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุน โดยเมื่อสามารถระดมทุนและสะสมทุนได้แล้วต้องสามารถบริหารกระแสเงินไหลเข้าและไหลออกได้ เพื่อควบคุมให้เกิดสภาพคล่องทางการเงิน หากการบริหารการเงินที่ไม่รัดกุม ใช้เงินอย่างขาดประสิทธิภาพจะนำไปสู่ความล้มเหลวในวิสาหกิจ ส่วนด้านระบบงาน วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จต้องจัดโครงสร้างการบริหาร มีการแบ่งส่วนงานเพื่อการควบคุม กำกับอย่างชัดเจน สำหรับด้านระบบบุคลากรพบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนเนื่องจากบุคลากรที่เป็นลูกจ้างมีน้อย บุคลากรของกลุ่มส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกและกรรมการ ดังนั้นการสั่งการ การบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษจึงไม่ค่อยมี ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในด้านระบบบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสมาชิกมีสำนึก คุณธรรมและมีความเสียสละ

5. ปัจจัยด้านผู้นำ ชาวชนบทส่วนใหญ่มักขาดแคลนผู้นำ ผู้นำมักเกิดขึ้นโดยธรรมชาติเกิดจากผู้ประสบผลสำเร็จในอาชีพ ความมีบารมี มีความรู้ มีฐานะ เป็นที่พึ่งพาของคนในสังคมได้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักอยู่ได้การนำของบุคคลเหล่านี้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จในอาชีพมักเป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน ช่วยให้ง่ายต่อการระดมทุน กิจการสามารถขยายตัวได้รวดเร็ว มีความมั่นคงและมีโอกาสสูงที่จะประสบกับความผลสำเร็จ

6. ปัจจัยด้านแรงงาน แรงงานในวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกจ้างส่วนใหญ่มีน้อย โดยมากเป็นประเภททำงานให้ตัวเอง (Self-Employed) ภายใต้อุปกรณ์ของตนเอง ปัจจัยด้านแรงงานส่วนมากพบว่าเป็นแรงงานที่มีความรู้ต่ำ ขาดทักษะและประสบการณ์จึงเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ถ้าเป็นแรงงาน

ฝีมือและเป็นคนรุ่นใหม่มักจะอพยพเข้าไปทำงานในเมือง หรือผ่านอุตสาหกรรม แรงงานในวิสาหกิจชุมชนจึงต้องอาศัยแรงงานของคนรุ่นพ่อแม่

7. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก การเกิดขึ้น การคงอยู่ การเติบโตและยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะกินความถึง การระดมทุนการใช้ทุนที่ระดมมา ซึ่งทุนดังกล่าวคือ เงินทุน ดังนั้น การมีส่วนร่วมระดมทุนจึงหมายถึง การร่วมมือ ถือหุ้นร่วมลงทุนและการนำทุนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่กล่าวมาเป็นปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่นำพาให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมอย่างเอาการเอางาน เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถพึ่งตนเองได้

8. ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับขององค์กร ระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามในอันที่จะทำให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไปสู่เป้าหมาย มีความราบรื่น เพราะการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ กฎเกณฑ์กติกาที่สร้างขึ้นในวิสาหกิจชุมชนต้องเป็นกฎเกณฑ์กติกาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกและสมาชิกได้รับความเห็นชอบ

9. ปัจจัยปฏิสัมพันธ์กับภายนอก หมายถึงปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ซึ่ง 4 กลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันคือ รัฐบาลหรือหน่วยงาน รัฐบาล องค์กรเอกชนแบบไม่หวังผลกำไร (Non Government Organization) นักวิชาการหรือสถาบันวิชาการ และธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนต้องเรียนรู้และกำหนดท่าทีต่อ ปฏิสัมพันธ์กับภายนอกอย่างเหมาะสม ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสมต้องเป็นปฏิสัมพันธ์หลายฝ่ายเกิดขึ้นพร้อมกัน และแต่ละฝ่ายต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน ผ่านการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และเป็นปฏิสัมพันธ์เชิงบวก

เมื่อพิจารณาบทบาทของภาครัฐในการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน พบว่า องค์กรภาครัฐได้ให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนดังนี้ (วรรณดี สุทธินิรากร และคณะ, 2557)

1. การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการในการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเทคโนโลยีมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทักษะฝีมือแรงงานของสมาชิก รวมถึงยังเป็นการทำให้สมาชิกเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยี และเข้าใจถึงแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป

2. การพัฒนาข้อมูลข่าวสารการตลาดและการวิจัยตลาด

3. การพัฒนาช่องทางการตลาด ช่องทางการตลาดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดปัญหาหนึ่งของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย เพราะเป็นการจำกัดโอกาสในการขยายตลาดของสินค้าจากวิสาหกิจชุมชนและยังทำให้อำนาจการต่อรองของวิสาหกิจชุมชนน้อยลงอีกด้วย

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจะบรรลุผลได้หากได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชนภายใต้แนวคิดหลัก 3 ประการสำคัญ คือ (วรรณดี สุทธิวรารกร และคณะ, 2557)

1. การกระจายอำนาจ หมายถึง สภาวะที่หน่วยงานหรือชุมชนระดับล่างสุดมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการดำเนินกิจกรรมของตนเองได้อย่างกว้างขวาง การกระจายอำนาจเป็นการช่วยกระตุ้นให้ชุมชนระดับล่างคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การกระจายอำนาจจึงเป็นบทบาทหนึ่งในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทำให้วิสาหกิจชุมชนเข้มแข็งขึ้น

2. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมให้ประชาชนในระดับท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนและการวางแผนพัฒนาต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อเท็จจริงและความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ กลยุทธ์การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบและกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนจะทำให้วิสาหกิจชุมชนเกิดความแข็งแกร่งและยั่งยืน

3. ประชาสังคม แนวคิดประชาสังคมเกิดจากสภาพปัญหาในสังคมที่สลัดซับซ้อนและปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้โดยลำพัง ทำให้ชุมชนก่อเกิดจิตสำนึกร่วมกันมารวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนกัน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์บนพื้นฐานของความรัก ความสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกันภายใต้ระบบการจัดการที่มีการเชื่อมโยงบนเครือข่าย

สรุป วิสาหกิจชุมชน เป็นองค์กรชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผลผลิตทางการเกษตรบนฐานภูมิปัญญา มีการพัฒนาระบบการตลาด การบริการและสวัสดิการ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงเน้นการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ โดยเริ่มต้นจากการดำเนินงานในระดับชุมชน มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานคือ เงินทุน การตลาด การบริหารและจัดการ ผู้นำแรงงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก ระเบียบข้อบังคับและการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกอย่างเหมาะสมกลมกลืน สำหรับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน โดยมี



กลยุทธ์ที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำในด้านต้นทุน การเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้า และการลดต้นทุนในการทำธุรกรรม

### ตลาดในระบบเศรษฐกิจฐานราก

การเติบโตของวิสาหกิจชุมชนด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจฐานราก ทำให้การผลิตที่ตอบสนองต่อตลาดกระแสหลัก (Mainstream Market) ถูกตั้งคำถามมาโดยตลอด ตลาดกระแสหลักมีพื้นที่ทางสังคมตั้งแต่ประเทศไทยเริ่มแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ.2504 รัฐบาลได้สนับสนุนให้เกษตรกรปลูกพืชเชิงเดี่ยว (Monoculture) ผลผลิตทางการเกษตรถูกนำสู่การแปรรูปสู่การส่งออกภายใต้ระบบการค้าเสรี ส่วนระบบตลาดทางเลือก (Alternative Market) มีพื้นที่ทางสังคมเมื่อองค์กรพัฒนาเอกชนได้นำเสนอแนวคิดเกษตรทางเลือก (Alternative Agriculture) ที่ให้ความสำคัญกับการผลิตที่มุ่งความหลากหลายและมีความปลอดภัย ในปี พ.ศ.2527 จนกระทั่งรัฐบาลได้บรรจุแนวคิดเกษตรยั่งยืน (Sustainable agriculture) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 โดยกำหนดรูปแบบการผลิตในแนวทางเกษตรยั่งยืน 5 รูปแบบคือ เกษตรธรรมชาติ เกษตรผสมผสาน เกษตรอินทรีย์ วนเกษตร และเกษตรทฤษฎีใหม่ โดยจัดสรรงบประมาณ 633 ล้านบาท เพื่อสนับสนุนการเกษตรยั่งยืนในพื้นที่ 25 ล้านไร่ ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 25 ของพื้นที่ภาคการเกษตรทั้งหมด ผลผลิตในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนถูกขับเคลื่อนในระบบตลาดทางเลือกภายใต้ปรัชญาการค้าที่เป็นธรรม จนกระทั่งในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาภายใต้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้เศรษฐกิจขององค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กมีพื้นที่ทางสังคมมากขึ้น และทวีความหนาแน่นขึ้นจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มีความชัดเจนในการสนับสนุนในเชิงนโยบายของรัฐบาลและมีการขับเคลื่อนขององค์กรภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม จนมีวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินว่ามีศักยภาพในระดับดีถึง 16,663 แห่ง (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2558)

การตลาดกระแสหลัก หมายถึงการทำธุรกรรมการซื้อขายที่สามารถตอบสนองความต้องการของซื้อที่มีอยู่อย่างไม่จำกัดในโลกการค้าเสรี แนวคิดทางการตลาดมุ่งเน้นการทำกำไรให้ได้มากที่สุด ขณะที่ผู้ซื้อต้องการซื้อสินค้าคุณภาพดีแต่มีราคาถูก ทั้งสองฝ่ายต่างต้องการสนองความพอใจสูงสุดให้กับตนเอง เป็นเหตุให้การดำเนินธุรกรรมเต็มไปด้วยการแข่งขัน ทำให้การโฆษณาสิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการซื้อและการขายของผู้คนในสังคม ซึ่งบ่อยครั้งข้อมูลที่สื่อออกมามักเกินความเป็นจริง อีกทั้งผู้ผลิตและผู้ซื้อต่างต้องแบกรับภาระ “ต้นทุนที่เกินจำเป็น” จากค่าโฆษณาที่ผนวก รวมเข้าไปในราคาสินค้า (อรุณี เวียงแสง, 2551: 16) ส่วนตลาดทางเลือกเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากตลาดกระแสหลัก จุดมุ่งหมายที่สำคัญของตลาดทางเลือกคือการสร้าง “การค้าที่เป็นธรรม”

(Fair Trade) ขณะที่ตลาดกระแสหลักเน้น “ตลาดเสรี” (Free Trade) ชมชวน บุญระหงษ์ (2543: 26) ได้ให้ความหมายของการผลิตในเกษตรกรรมที่มีการจัดการการผลิตที่ดี ปลอดภัยต่อผู้บริโภค และมีความสัมพันธ์ที่เป็นธรรมระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร เศรษฐกิจ สุขภาพ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยมีหลักการดังนี้

1. ต้องให้การผลิตนำการตลาด ซึ่งแตกต่างจากการตลาดกระแสหลักที่ใช้การตลาดนำการผลิต โดยผู้บริโภคจะเป็นผู้กำหนดผลผลิต ซึ่งตรงกันข้ามกับตลาดทางเลือกที่ให้ความสำคัญในการจำหน่ายผลผลิตหรือสินค้าแก่ผู้บริโภคในชุมชนเดียวกันก่อน แล้วจึงขยายสู่ชุมชนอื่นที่อยู่ใกล้เคียง และขยายกว้างออกไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้เพื่อให้คนในชุมชนได้บริโภคอาหารที่มีคุณค่า เป็นการสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารแก่คนในชุมชน อีกทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีและการหนุนช่วยระหว่างเกษตรกรและผู้บริโภคที่อยู่ในชุมชนใกล้เคียงกัน

2. ในกระบวนการผลิตทางการเกษตรมักไม่ใช้ปุ๋ยเคมี สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช ในการผลิต หรือมีการใช้เท่าที่จำเป็น โดยสามารถควบคุมได้ในระดับที่ปลอดภัย เมื่อมีการแปรรูปผลิตภัณฑ์หรือดำเนินกิจกรรมทางการตลาด จะคำนึงถึงการใช้แรงงานที่ยุติธรรม ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบในการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นเด็ก สตรี คนชรา หรือผู้ด้อยโอกาส

3. การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เมื่อมีการซื้อและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป้าหมายหลักคือความสัมพันธ์ที่มีมิตรภาพและเป็นธรรมระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ โดยหมายรวมถึงการมีสำนึกที่ดีระหว่างกัน ทั้งการผลิตอาหารปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการซื้อขายในราคาที่เหมาะสมกับต้นทุนและส่วนต่างที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ช่องทางในการผลิตและจำหน่ายควรสั้นเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้ผู้ผลิตรายย่อยและผู้บริโภคสามารถพบปะกันโดยตรง ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดในอีกทางหนึ่ง

4. การใช้บรรจุภัณฑ์หรือหีบห่อของการตลาดทางเลือกเน้นการประหยัด สะอาด ใช้วัสดุท้องถิ่น และอนุรักษ์ธรรมชาติ โดยไม่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์มากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์

5. ภายใต้แนวคิดของตลาดทางเลือก เกษตรกรสามารถเป็นเจ้าของสถานที่จำหน่าย และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทางด้านการตลาด ซึ่งแตกต่างจากตลาดกระแสหลักที่เกษตรกรแทบไม่มีโอกาสเป็นเจ้าของสถานที่ในการจำหน่ายผลผลิต สถานที่ของตลาดทางเลือกไม่จำเป็นต้องใหญ่โตโอ้อ่างเนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็นและทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

หากพิจารณาประโยชน์ของตลาดทางเลือก พบว่ามีสาระดังนี้

1. ช่วยสร้างสังคมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและมีมิตรภาพ โดยเฉพาะการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเกษตรกรกับผู้บริโภค รวมทั้งเกษตรกรในภาคชนบทและผู้บริโภคในเมือง เพราะตลาดทางเลือกเน้นการขายตรงระหว่างเกษตรกรกับผู้บริโภค (Brown et al., 2001)
2. ช่วยให้เกษตรกรมีโอกาสที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากภายนอกชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการสร้างโอกาสทางการค้า และสร้างโอกาสการเรียนรู้ในการบริหารจัดการองค์กรทางตลาด (Rubin and Rubin, 2001:95)
3. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกรและผู้บริโภค ในการทำความเข้าใจถึงสภาพการผลิต ปัญหาและความเป็นจริงในการผลิต ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคที่สอดคล้องกับฤดูกาลของการผลิต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการรักษาระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพในไร่นาให้ดำรงอยู่ (Rubin and Rubin, 2001: 95)
4. ก่อให้เกิดกลุ่มและเครือข่ายเกษตรกร เพราะในระบบการบริหารจัดการตลาดทางเลือกเกษตรกรเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการ ซึ่งการจัดการควรอยู่ในรูปของกลุ่มและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกรรายย่อย (Brown et al., 2001; Jiggins and Röling, 1998)
5. ทำให้เกษตรกรมีความมั่นคงทางรายได้ เพราะเกษตรกรสามารถวางแผนการผลิตและกำหนดราคาจำหน่ายผลผลิตที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฤดูกาล รวมทั้งการสร้างรายได้ที่สม่ำเสมอจากการผลิตที่หลากหลาย ตลอดจนการบริหารจัดการการเงินและค่าใช้จ่ายในครอบครัว (Dick, 1997)
6. ผู้บริโภคได้ซื้อสินค้าในราคายุติธรรม มีความมั่นคงทางอาหาร ทุกคนสามารถเข้าถึงสินค้าปลอดภัยไม่ว่าจะมีฐานะในระดับใด (Dick, 1997)
7. การผลิตด้วยกระบวนการที่ปลอดภัยจะส่งผลให้เกษตรกรลดความเสี่ยงภัยจากสารเคมีทางการเกษตร และจะส่งผลดีต่อผู้บริโภคในการได้รับอาหารปลอดภัยและมีความมั่นคงทางสุขภาพ (Dick, 1997)
8. การผลิตที่นำวัสดุทางธรรมชาติมาใช้ในการบรรจุภัณฑ์ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Dick, 1997)
9. ตลาดทางเลือกทำให้เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งทางเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และการศึกษา (Dick, 1997)

## รูปแบบตลาดทางเลือก

### 1. รูปแบบในต่างประเทศ

รูปแบบที่ดำเนินการในต่างประเทศ (ชมชวน บุญระหงษ์, 2543: 44) ได้ศึกษาไว้ 6 รูปแบบคือ

1.1 ตลาดขายตรง เป็นรูปแบบตลาดที่เดิมของเกษตรกรญี่ปุ่นที่เห็นว่า ตลาดการค้าเสรีผู้ผลิตอยู่ในภาวะเสียเปรียบ จึงคิดรูปแบบตลาดขายตรงโดยการสอบถามความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าชนิดใด มีการจ่ายเงินเพื่อการผลิตล่วงหน้าโดยนับวันผลิตและส่งสินค้าให้กับผู้บริโภคที่อยู่ในเมือง

1.2 ตลาดแบบเตเก้ เป็นรูปแบบตลาดที่ชาวญี่ปุ่นรวมกลุ่มผู้ผลิตสอบถามความต้องการผู้บริโภคที่อยู่ในเมือง โดยผู้บริโภคมีการรวมกลุ่มสนับสนุนสินค้าของผู้ผลิตเช่นกัน และมีการนัดประชุมวางแผนการผลิตและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการพบปะเยี่ยมเยียนแลกเปลี่ยนสินค้า การกำหนดราคา วันผลิต วันจำหน่าย และกำหนดวันการจ่ายค่าซื้อผลผลิต รวมถึงการมีกฎกติการ่วมกันระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค

1.3 กลุ่มผู้บริโภคช่วยเหลือเกษตรกร เกิดขึ้นในยุโรปและสหรัฐอเมริกา เป็นตลาดที่กลุ่มผู้ผลิตและผู้บริโภคเสนอปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยการผลิตและค่าใช้จ่ายของกลุ่มผู้ผลิตที่ต้องการให้กลุ่มผู้บริโภคมีการจ่ายเงินล่วงหน้าครึ่งหนึ่งของราคารวมสินค้าทั้งหมด เป็นการตกลงวางแผนร่วมกันของทั้งสองฝ่ายโดยเมื่อผลผลิตได้มากผู้บริโภคได้สินค้ามาก แต่หากเกิดภัยพิบัติ อาจทำให้ได้ผลผลิตน้อย ซึ่งกลุ่มผู้บริโภคอาจได้สินค้าน้อยตามไปด้วย

1.4 ระบบสหกรณ์เป็นตลาดที่เกิดจากผู้บริโภคเสนอความต้องการสินค้าต่างๆ ให้กับสหกรณ์ในประเทศ สหกรณ์จะทำหน้าที่หาสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคหากผลิตเองไม่ได้ภายในประเทศ สหกรณ์จะติดต่อหาสินค้าที่ต้องการจากสหกรณ์ในต่างประเทศที่เป็นสหกรณ์เป็นผู้ผลิต

1.5 ตลาดชาวนา เป็นตลาดที่มีลักษณะเป็นร้านขายสินค้าต่างๆ ของเกษตรกรโดยมีสินค้าที่หลากหลายทั้งอาหารสดและแปรรูป โดยมีการเช็คนำสินค้ามาวางจำหน่ายทุกวัน โดยภายในร้านมีผู้จัดการ 1 คน ผู้ขาย 1 คน ผู้จัดการสินค้า 1 คน โดยผ่านระบบตรวจเช็คสินค้ารหัสสินค้าติดตั้งราคาเองโดยจะมีเกษตรกรนำสินค้ามาวางจำหน่ายทุกวัน

1.6 ตลาดนัด ปัจจุบันเป็นตลาดที่เป็นรูปแบบที่นิยมกันมากในประเทศเยอรมนี เนื่องจากการขายสินค้าในซูเปอร์มาเก็ตมีข้อจำกัดในการจัดหาสินค้าที่หลากหลายตามความต้องการของผู้บริโภค ผู้ผลิตจึงคิดรูปแบบตลาดนัดขึ้นเพื่อให้ผู้บริโภคได้พบผู้ผลิตโดยตรง ผู้บริโภคได้เลือก

ซื้อสินค้าที่หลากหลาย สด ปลอดภัย โดยผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาเองได้ และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิต

## 2. รูปแบบในประเทศไทย

อรุณี เวียงแสง (2551: 52) ได้กล่าวถึงรูปแบบตลาดทางเลือกในประเทศไทย ดังนี้

- 2.1 ตลาดในสวน (ฟาร์ม) คือ การขายสินค้าในสวน ผู้บริโภคเดินทางเยี่ยมชมซื้อสินค้าในสวนเป็นแหล่งอาหารให้กับชุมชน คนในชุมชนสามารถเลือกซื้อสินค้าที่เป็นผักต่างๆ ได้เอง
- 2.2 ตลาดในชุมชน คือ ตลาดที่ผู้คนในชุมชนสามารถมีแหล่งซื้อสินค้าที่หลากหลายโดยไม่ต้องพึ่งพิงสินค้าภายนอก เป็นตลาดที่อาจมีสถานที่ที่แน่นอนหรือไม่แน่นอน หรือวางจำหน่ายหน้าบ้าน
- 2.3 ร้านค้ารวบรวมสินค้า เป็นร้านค้ารวบรวมสินค้าทั้งสดและแปรรูปโดยสามารถขายสินค้าต่างๆ ร้านค้าแบบนี้ไม่มีผู้นิยม สาเหตุมาเนื่องจากผู้ผลิตไม่สามารถผลิตให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภค ขณะที่ผู้บริโภคต้องการสินค้าที่หลากหลาย
- 2.4 ตลาดนัดในโรงเรียน ในโรงพยาบาล หรือสถานที่ต่าง ๆ ของรัฐและเอกชนเป็นตลาดนัดที่ขายสินค้าให้กับผู้คนที่ต้องการบริโภคผักหรืออาหารปลอดภัย มีกำลังซื้อในราคาที่ยุติธรรม
- 2.5 ตลาดสดในเมือง เป็นตลาดที่อาศัยผู้ขายรับซื้อสินค้าจากแหล่งผลิต ขายต่อให้กับผู้บริโภค
- 2.6 ตลาดนัด เป็นตลาดที่ผู้ผลิตนำมาจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค ตลาดแบบนี้เป็นที่นิยมกันมากและมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ผลิตและผู้บริโภค เพราะการพบกันระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคทำให้เกิดความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาเองได้ สินค้ามีความหลากหลาย มีการรวมกลุ่มกันเพื่อผลิตจำหน่าย ตัวอย่างเช่นตลาดสีเขียวที่ จ.สุรินทร์ ที่เกษตรกรนำผลผลิตจากนาไร่ทั้งพืชผักเข้ามาจำหน่าย ตลาดสีเขียวที่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา และ ที่ จ.แม่ฮ่องสอน เป็นต้น
- 2.7 ตลาดขายส่ง เป็นแนวคิดขายสินค้าเกษตรปลอดสารพิษที่เกษตรกรผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าได้ในปริมาณมาก สามารถส่งสินค้าไปยังตลาดกลาง ตลาดกลางทำหน้าที่รับซื้อสินค้าและผู้บริโภคสามารถรู้แหล่งรับซื้อ จำหน่ายจากตลาดกลาง มีการเชื่อมโยงสินค้าประเภทที่มีตราสัญลักษณ์ที่สร้างความเชื่อถือให้กับผู้บริโภคได้

นอกจากนี้ยังมีตลาดสรรสร้าง ที่หน่วยงานท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลได้ สรรค์สร้างขึ้น เช่น ตลาดน้ำเกิดใหม่ที่พบเห็นได้เกือบทุกจังหวัดของประเทศไทย สำหรับบรรณดี สุทธิ นรากรและคณะ (2548) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวทางในการดำเนินงานระหว่างตลาด กระจแสหลักและตลาดทางเลือกดังนี้

### ตารางที่ 3 เปรียบเทียบแนวทางในการดำเนินงานของตลาดกระจแสหลักและตลาดทางเลือก

ตลาดกระจแสหลัก	ตลาดทางเลือก
<b>ผลผลิต</b>	
1. รองรับการผลิตจากเกษตรกรกระจแสหลักที่เน้นการผลิตเชิงเดี่ยว	1. รองรับการผลิตจากการผลิตตามแนวทางเลือก โดยเน้นการปลูกพืชที่หลากหลาย
2. มีการใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีทางการเกษตรเพื่อยกระดับกำลังในการผลิต	2. หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมี เน้นการใช้ปุ๋ยตามธรรมชาติ หรือชีววิถี หรือหากมีการใช้ปุ๋ยเคมีหรือสารเคมีทางการเกษตรเป็นการใช้เท่าที่จำเป็นหรือตามความเหมาะสมที่สามารถควบคุมได้
<b>ความสัมพันธ์ทางการผลิต</b>	
1. ควบคุมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1. สอดคล้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
<b>การจำหน่าย</b>	
1. การตลาดนำการผลิต	1. การผลิตนำการตลาด
2. ช่องทางการจำหน่ายผ่านกลไกของพ่อค้าคนกลาง	2. ช่องทางการจำหน่ายสั้น โดยพยายามให้ผู้ผลิตและผู้บริโภคพบปะกันโดยตรง
3. การบริหารจัดการใช้วิธีแบ่งงานกันทำ	3. สร้างโอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้ผลิต มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ใช้ระบบกลุ่มหรือระบบสหกรณ์เข้ามาจัดการในการแบ่งสรรผลประโยชน์
<b>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค</b>	
1. ยึดผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง	1. มิมีมิตรภาพระหว่างกัน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ระหว่างกัน
2. เน้นการแข่งขันภายใต้ปรัชญาการค้าเสรี	2. เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มุ่งการค้าที่เป็นธรรม

สรุป ตลาดทางเลือกมีแนวคิดที่แตกต่างไปจากตลาดกระแสหลัก โดยมุ่งเน้นการผลิตที่มีคุณภาพสอดคล้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดจึงเชื่อในการใช้การผลิตนำการตลาด ซึ่งแตกต่างจากตลาดกระแสหลักที่เน้นการตลาดนำการผลิต นอกจากนี้ตลาดทางเลือกมุ่งสร้างการค้าที่เป็นธรรม จึงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ทางการผลิตและการจำหน่ายที่มีมิตรภาพและช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากกว่าการแข่งขัน อย่างไรก็ตามในโลกที่เป็นจริง แม้ตลาดทางเลือกจะมีความสวยงามในเชิงอุดมคติ แต่ในทางปฏิบัติการตลาดกระแสหลักได้ยึดครองพื้นที่ในภาคการผลิตและจำหน่ายไว้เกือบทั้งหมด ดังนั้นการสร้างตลาดที่เป็นธรรมจึงต้องใช้ความพยายามในการแบ่งสรรพื้นที่ทางการตลาดให้มากขึ้น ซึ่งในบางส่วนที่สามารถแสวงหาความร่วมมือกับกลุ่มตลาดกระแสหลักในลักษณะที่เกื้อกูลกันได้ อาจเป็นตัวเร่งให้การขับเคลื่อนตลาดทางเลือกประสบความสำเร็จเร็วขึ้น โดยการประสานความร่วมมือขึ้นกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้จริง

### นวัตกรรม

#### ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายเป็นโอกาส และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม แนวคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จากพื้นฐานการคิดของนักเศรษฐศาสตร์ เช่น ผลงานของ Schumpeter (2008) ในงานเขียนเรื่อง The Theory of Economic Development ที่เขียนไว้ในปี 1934 โดยเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Innovation Technology) นวัตกรรมเป็นเสมือนการเปิดประตูรับเทคโนโลยีผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์เข้ามาพร้อมกัน (Sureshl, McKenzie and Woodruff, 2009)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมว่าเป็น “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์เชิงสาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่ หรือรายได้แหล่ง

ใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ส่วนเศรษฐชัย ชัยสนิท (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมหมายถึงการทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อยอด การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์หรือกระบวนการ และในหลายสาขา เชื่อกันตรงกันว่าสิ่งที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องมีความใหม่อย่างเห็นได้ชัด และความใหม่นั้นจะต้องเพิ่มมูลค่าสิ่งต่างๆ ได้อีกด้วย โดยเป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดได้ผลิตผลเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาสำคัญของความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ในมุมมองของอัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า นวัตกรรมคือความคิดหรือการปฏิบัติใหม่ๆ ที่แปลกไปจากสิ่งที่เคยปฏิบัติมาทั้งหมดหรือการเปลี่ยนแปลงบางส่วนจากสิ่งที่เคยปฏิบัติมาก่อนอันเกิดจากกระบวนการวิจัยที่ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546) ที่อธิบายว่านวัตกรรมคือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งไม่เคยใช้ในหน่วยงานนั้นมาก่อน อาจเป็นวิธีการใหม่ที่ใช้เป็นครั้งแรก หรืออาจเป็นวิธีการใหม่ที่เคยใช้ในหน่วยงานอื่นมาก่อน เช่นเดียวกับแนวคิดของอำนาจ เดชชัยศรี (2544) ที่ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมคือ ความใหม่และทันสมัยซึ่งถูกค้นพบโดยสิ่งนั้นไม่เคยมีมาก่อนในโลกนี้เพิ่งจะมีเป็นครั้งแรก อีกประการหนึ่งสิ่งที่ถูกค้นพบถูกเก็บซ่อนไว้โดยยังไม่ผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เมื่อนำมาทดสอบหรือทดลองจึงเป็นนวัตกรรม เช่นเดียวกับในมุมมองของกิดานันท์ มลิทอง (2540) ได้อธิบายแนวคิดของนวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกัน โดยนิยามว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2547) ได้อธิบายว่าความหมายในเชิงของการนำไปใช้ก็คือ การนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจรวมทั้งได้กล่าวไว้ว่า ความหมายในเชิงแคบของนวัตกรรม คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง หมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อ



ตัวปัจเจก หรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมกิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายมาเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

มิติที่สำคัญของนวัตกรรมในแง่คิดของ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) คือ

1. ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้น หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอ ในลักษณะของการเป็นนวัตกรรม ก็คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบการทำซ้ำเป็นต้น

สรุป นวัตกรรมหมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” นัยสำคัญที่มีความหมายแตกต่างจากคำว่าสิ่งประดิษฐ์ (Invention) ในประเด็นของการนำไปใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคม ขณะที่สิ่งประดิษฐ์มีความหมายเพียงการทำให้ความคิดใหม่เป็นความจริงขึ้นมา และสามารถจับต้องได้ (พันธุอาจ ชัยรัตน์, 2547 ; Smith, 2006)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับสิ่งที่กำหนดความเป็นนวัตกรรม

1. เป็นความคิดและกระบวนการทำใหม่ทั้งหมดหรือปรับปรุงดัดแปลงจากที่สิ่งที่เคยมีนำมาปรับปรุงใหม่ให้ดียิ่งขึ้น

2. ความคิดหรือการกระทำนั้น มีการพิสูจน์ด้วยการทดลอง วิจัย ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. มีการนำวิธีระบบมาใช้อย่างชัดเจนโดยพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ ข้อมูล กระบวนการ และผลลัพธ์

#### 4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบงานในปัจจุบัน

เช่นเดียวกับชัชยงค์ พรหมวงศ์ (2545) ที่ให้เกณฑ์ในการพิจารณาสิ่งที่จะถือว่าเป็น นวัตกรรมไว้อย่าง สอดคล้องกันคือ 1) จะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน 2) มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้ โดย พิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ใช้เข้าไป กระบวนการ และผลลัพธ์ ให้เหมาะสมก่อนที่จะ จะทำการเปลี่ยนแปลง 3) มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัย หรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่า จะช่วยให้การ ดำเนินงานบางอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 4) ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน หาก กลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันจะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม หลักสำคัญในการนำ นวัตกรรมเข้ามาใช้จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตลอดจนความคุ้มค่าของการนำมาใช้โดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ กิดานันท์ มลิทอง (2541: 246) อธิบายไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมที่จะนำมาใช้นั้นมีจุดเด่นที่เห็นได้ชัดกว่าวัสดุ อุปกรณ์ หรือวิธีการที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบันมากน้อยเพียงใด
2. นวัตกรรมนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่กับระบบหรือสภาพที่เป็นอยู่
3. มีการวิจัยหรือกรณีศึกษาที่ยืนยันแน่นอนแล้วว่า สามารถนำมาใช้ได้ดีในสภาวะการณ์ที่ คล้ายคลึงกันนี้
4. นวัตกรรมนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ใช้อย่างจริงจัง

สถานะของนวัตกรรมอาจเก่ามาจากที่อื่นแต่เหมาะที่จะนำมาปฏิบัติกับสถานที่นั้นๆ ในสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นครั้งหนึ่งอาจเคยนำมาใช้แต่ไม่ได้ผลและ ล้มเลิกไป เนื่องจากเกิดปัญหาต่างๆ หรือความไม่พร้อมในระยะนั้น แต่ในสภาพปัจจุบันความคิดหรือ การปฏิบัติใหม่นั้นเหมาะสมที่จะนำมาใช้อีกครั้งหนึ่ง หรือความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นมีความ สอดคล้องและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาบางอย่าง และจะช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นถูกปฏิเสธมาครั้งหนึ่งแล้ว อาจเนื่องมาจากผู้บริหารไม่สนับสนุน หรือมีเจตคติที่ไม่ดีต่อความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้น แต่ต่อมา ผู้บริหารได้เปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ดีหรือมีการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ ทำให้ ความคิดหรือการปฏิบัติใหม่นั้นได้รับการสนับสนุนนำมาใช้ หรือความคิดหรือการปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคย มีใครคิดหรือปฏิบัติมาก่อน เป็นสิ่งที่ได้รับการคิดค้นเป็นคนแรก

## ประเภทของนวัตกรรม

ประเภทของนวัตกรรมแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การจำแนกที่พบบ่อย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัย และการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมากจะประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และ นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในลักษณะที่ 3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact) จำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้สรุปและอธิบายรายละเอียดของการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในแต่ละลักษณะ ได้ดังนี้

### 1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็นผลผลิตขององค์การหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือการบริการ ตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึงองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ และ 2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้ใช้ ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้ และส่งผลทำให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการ

เปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ให้ไปถึงมือผู้บริโภค หรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมาก แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า แต่นวัตกรรมกระบวนการต่างมีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน

ในการที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ กล่าวคือปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

## 2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิงหรือเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน จึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้หากพิจารณาการให้ความหมายของ Henderson & Clark's (1990) นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) จะทำให้เกิดการออกแบบที่เป็นต้นแบบใหม่ ของนวัตกรรม (New Dominant Design) รวมถึงแนวคิดของการออกแบบ และรายละเอียดขององค์ประกอบและโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมด้วย Rothwell & Gardner (1989) ได้ประมาณว่า นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันจะมีเพียงร้อยละ 10 ของนวัตกรรมทั้งหมด

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก และมีความถี่ในการเกิดมากกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อยจากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม Christensen (1997) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปว่า เป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญขององค์การหรือธุรกิจ ในเรื่องของเทคโนโลยีหรือสถาปัตยกรรมเดิม โดยพัฒนาภายใต้โครงสร้างเดิม มีพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่องค์การมีอยู่

### 3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี โดยปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆ อุตสาหกรรม เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยทำให้การพัฒนา นวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน รวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันต่อความก้าวหน้าในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี จึงเป็นได้ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ สำหรับนวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันและนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หากการพัฒนานวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีจะส่งผลต่อรูปแบบและระดับของการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

3.2 นวัตกรรมทางการบริหารจัดการ (Administrative Innovation) นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์การใหม่ๆ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์การในลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การใช้แนวคิด Balanced Score Card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์การ การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ การพัฒนารูปแบบการดำเนินการในลักษณะที่เป็นโมเดลธุรกิจแบบเปิด (Open Business Models) โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) นวัตกรรมการบริหารจัดการมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือเกิดผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจมากขึ้น

นวัตกรรมทางการบริหารจัดการเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบายโครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ถึงแม้ว่า การจำแนกประเภทของนวัตกรรมจะมีได้ในหลายมิติ กระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Process of Innovation) ยังสามารถพิจารณาได้หลายมุมมองด้วยโดยหากจำแนกตามปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรมซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การผลักดันด้วยเทคโนโลยี กล่าวคือ การเกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นจากความเข้มแข็งของการลงทุน และพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค การเกิดนวัตกรรมในลักษณะนี้เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักและนำกลับมาสู่การสร้างและ

พัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 3) การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค เป็นการสร้างนวัตกรรมโดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคภายใต้การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กัน

### การสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

ต่อคำถามในสิ่งใหม่ที่ดีกว่าในสถานการณ์ของเศรษฐกิจทางเลือกและเศรษฐกิจฐานรากคือการหลอมรวมระหว่างแนวคิดตลาดการค้าที่เป็นธรรมซึ่งมีต้นทุนทางจริยธรรมสูง กับตลาดการค้าเสรีที่ถูกวิพากษ์ในเรื่องความยุติธรรม ปัจจุบันธุรกิจกระแสหลักได้ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงกับกระแสคิดของคนในสังคมที่เปลี่ยนไป เช่น การผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ การดำเนินกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การช่วยเหลือองค์กรทางธุรกิจอื่นที่ด้อยกว่า การปรับตัวของ 2 แนวคิด ระหว่างองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ (SML) จึงทำให้เกิดการค้นหากลยุทธ์หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตใหม่ๆ เพื่อสร้างผลได้ที่เป็นรูปธรรมทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่อุปของเงิน มีการพูดถึงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) ของผลิตภัณฑ์การสร้างสรรคเรื่องเล่าบนบรรทัดฐานที่สินค้าทำให้สินค้ามีมูลค่าสูงไปตามเรื่องราวที่สร้างขึ้นใหม่บนฐานของภูมิปัญญาประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมชุมชน ทำให้สินค้าที่มีอัตลักษณ์และสรรสร้างมีความร่วมสมัยและจำหน่ายในราคาที่สูงไปกว่าเดิม การสร้างสรรคมูลค่าทำให้ผลิตภัณฑ์ชุมชนก้าวไปไกลกว่าการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในอดีต

สินค้าสรรสร้างในรูปแบบใหม่ จึงเป็นผลผลิตของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม สินค้าในรูปแบบนี้สามารถจำหน่ายในตลาดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นตลาดของสินค้าในระดับก้าวหน้าของวิสาหกิจชุมชน ผู้ซื้อเป็นคนชั้นกลาง เป็นนักท่องเที่ยวที่มีรายได้ค่อนข้างสูง เห็นคุณค่าของสินค้าชุมชน ชมชอบในคุณภาพสินค้าที่มาจากสิ่งที่จับต้องได้และคุณค่าทางภูมิปัญญาที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ รวมทั้งมีความพอใจที่จะจ่ายจากความรู้สึกชมชอบในคุณค่าทางวัฒนธรรมและต้องการช่วยเหลือชุมชน ส่วนสินค้าในระดับพื้นฐานที่ก้าวสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มเหมาะกับตลาดทางเลือกที่มีพื้นที่การจำหน่ายเริ่มต้นในระดับชุมชนไปจนถึงระดับประเทศ (ชาญยุทธ์ ภาณุทัต และคณะ, 2558) การพัฒนาการสร้างสรรคมูลค่าบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจ 2 กระแสที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกันถือเป็นนวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้น ทำให้ทุกหน่วยของธุรกิจมีความเกี่ยวเนื่องกันและผลักดันเศรษฐกิจของประเทศให้มีความสมดุล มั่นคงและผู้คนในสังคมอยู่รวมกันอย่างผาสุก วิสาหกิจชุมชนจึงต้องปรับตัวโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่คือภูมิปัญญา

ท้องถิ่น ต้นทุนทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมสร้างอัตลักษณ์ให้กับสินค้า มีความสามารถสร้างสินค้าให้มีมูลค่าเพิ่ม และสร้างสรรค์มูลค่าด้วยต้นทุนทางประวัติศาสตร์ที่มีอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่ทิศทางของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนจึงต้องเรียนรู้ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลผลิตใหม่ๆ เรียนรู้การตลาดแนวใหม่ เรียนรู้ลูกค้าภายใต้กระบวนการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ

เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ถือเป็นก้าวใหม่ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก รัฐบาลได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ผนวกแนวคิดนี้ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 โดยบังคับใช้ในปี 2553 และมีการจัดงานเปิดตัวโครงการเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยมีกระทรวงพาณิชย์ซึ่งเป็นหน่วยงานหลัก ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานภาคเอกชน สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะของนวัตกรรม ในทัศนะของสมบัติ กุสุมาวลี (2558) เห็นว่ามียังความเข้าใจผิดในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์อยู่ 3 ประการคือ

1. คิดว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของคนเฉพาะกาลที่มีความพิเศษ มีพรสวรรค์ ซึ่งแท้จริงแล้วสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคนหากได้รับการฝึกฝนและพัฒนา
2. ภารกิจสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการปลุกเร้า แต่จริงแล้วมนุษย์ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นจึงจะเกิดจินตนาการและความคิดที่กว้างไกล
3. มนุษย์ไม่สามารถจัดการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ เพราะความคิดสร้างสรรค์มากับความบังเอิญ ทั้งๆ ที่มีการจัดการได้

ในประสบการณ์ของประเทศญี่ปุ่นพบว่า ผลิตภัณฑ์ในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ถูกพัฒนาขึ้น โดยมีจุดเริ่มต้นที่การเป็นผู้นำด้วยเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม และถักทอศิลปหัตถกรรมเข้ากับเทคโนโลยีขั้นสูง ผ่านความสามารถของคนในองค์กรที่มีความสามารถ และต้องมีความอดทนในการสร้างผลงาน ขณะเดียวกันการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากนักยุทธศาสตร์ทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ โดยนักยุทธศาสตร์มีบทบาทในการเชื่อมเศรษฐกิจเข้ากับวัฒนธรรม โดยได้สร้างเมืองแห่งเศรษฐกิจวัฒนธรรมขึ้น ในรายงานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปี 2008 ของ UNDP และ UNTAD ได้กล่าวถึงเศรษฐกิจสร้างสรรค์ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ โดยทำให้ประเด็น “วัฒนธรรม” และ “เทคโนโลยี” เชื่อมโยงเข้าไปในการพัฒนาเศรษฐกิจกระแสหลัก ซึ่งมีความหมายของการพัฒนาที่เคลื่อนตัวไปจากเศรษฐกิจกระแสหลักในแนวทางเดิม เศรษฐกิจสร้างสรรค์จึงเป็นการช้อนทับระหว่าง

“เศรษฐกิจ” “วัฒนธรรม” และ “เทคโนโลยี” โดยเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จคือ ความรู้ และคนสร้างสรรค์ ทั้งนี้ UNCTAD และ UNDP (2008) ได้อธิบายความสำคัญ ของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. เศรษฐกิจสร้างสรรค์ คือแนวคิดที่มีวิวัฒนาการมาจากเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge based economy) โดยเศรษฐกิจเช่นนี้มีพื้นฐานมาจากทรัพย์สินที่สร้างสรรค์ (Creative assets)

2. เศรษฐกิจสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดรายได้ การสร้างงาน และการมีรายได้จากการส่งออก ในขณะที่เดียวกันจะก่อให้เกิดโอกาสการมีส่วนร่วมทางสังคมเพื่อก่อให้เกิดความเข้มแข็งเหนียวแน่นทางสังคม เคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการพัฒนามนุษย์

3. เศรษฐกิจสร้างสรรค์จะครอบคลุมมิติทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา และเป้าประสงค์ของการท่องเที่ยว

4. เศรษฐกิจสร้างสรรค์คือชุดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อยู่บนฐานความรู้ พร้อมด้วยมิติของการพัฒนา มีความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค

5. หัวใจสำคัญของเศรษฐกิจสร้างสรรค์คือ อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

สรุป ผลผลิตสำคัญในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์คือผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์มูลค่าบนฐานความรู้ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

### ผลิตภัณฑ์นวัตกรรม

ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมพิจารณาได้จากความใหม่ ซึ่ง Gancia and Zilibotti (2005) อธิบายว่ามี 2 ลักษณะคือ

1. เป็นนวัตกรรมแนวนอน (Horizontal Innovation) คือผลิตภัณฑ์ที่ออกมาใหม่นั้นสามารถแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิม จนผลิตภัณฑ์เดิมหายไปจากวงจรการผลิตและจำหน่าย

2. เป็นนวัตกรรมแนวตั้ง (Vertical Innovation) คือผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่ ทำให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายไปกว่าเดิม

นวัตกรรมทั้ง 2 ประเภทล้วนต้องพึ่งพาการวิจัยและพัฒนา (Gancia and Zilibotti, 2005) รวมทั้งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนเป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาล้อมทั้งการใช้วัตถุดิบในการผลิตและใช้วัสดุในการผลิตบรรจุภัณฑ์ (OECD, 2004; OECD, 2005) กระบวนการผลิตที่แสดงความเป็นใหม่จะช่วยแสดงความเป็นนวัตกรรมของชุมชน (Salomon et al., 2007; Gancia and Zilibotti, 2005; Hale and Cragg, 1996; Lim et al., 2006; Wan et al., 2005) ทั้งนี้ Wolf and Pett (2006) อธิบายว่าการพัฒนาผลผลิตมาจากกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเป็นกุญแจสำคัญที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำ รวมถึง



การมีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร เป็นบทบาทที่สำคัญในการนำนวัตกรรมไปใช้ (Innovation Implement) การสร้างผู้นำและวัฒนธรรมการใช้นวัตกรรมจึงเป็นเสมือนการสร้าง “Software” ภายใต้กระบวนการเทคโนโลยีที่ถือว่าเป็น “Hardware” (Burgess et al., 2005) แนวคิดนี้ปรากฏในรายงานการศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กลงและขนาดกลางด้วยนวัตกรรม ดังรายงานของ Hale and Cragg (1996) และรายงานของ Lim et al. (2006)

ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน Howkins (2001) อธิบายว่าผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์เกิดขึ้นจากการสร้างมูลค่าสินค้าและบริการที่เกิดจากความคิดมนุษย์บนฐานความรู้ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์งานและทุนทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับ UNCTAD and UNDP. (2008) ที่ชี้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่อยู่บนพื้นฐานทรัพย์สินทางปัญญา สำหรับ Wan et al. (2005) ได้ชี้ให้เห็นภาพของผลผลิตจากกระบวนการผลิตด้วยนวัตกรรมเป็นเสมือนการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สามารถสร้างตลาดใหม่ๆ หรือตลาดแห่งความพึงพอใจ สามารถสร้างรายได้ที่พอเพียง และผู้ผลิตมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับความคิดของ Francis and Bessant (2005) ที่อธิบายถึงผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจะนำความพึงพอใจของลูกค้ามีความหมายต่อการสร้างรายได้ที่สูงขึ้น รายได้ที่สูงขึ้นจึงเป็นผลมาจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ทั้งจากกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มและมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ และกระบวนการผลิตเป็นศูนย์กลางของการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้นวัตกรรมยังช่วยสร้างระบบให้กับกระบวนการในองค์กรและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในรายงานการศึกษาของ Salomon et al. (2007) ที่ได้ศึกษากับองค์กรขนาดเล็ก 132 องค์กร พบว่ากระบวนการบริหารจัดการมีผลต่อนวัตกรรมขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งกระบวนการและกิจกรรมการผลิตซึ่งสนับสนุนนวัตกรรมนี้จะใช้ไม่หากขาดแคลนทรัพยากรที่สนับสนุน สำหรับวิสาหกิจชุมชนหากขาดนวัตกรรมเป็นเสมือนการขาดทรัพยากรที่เป็นกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอันจะส่งผลไปยังการขาดแคลนทรัพยากรอื่นๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล วัตถุดิบ การเงิน (Freel and Robson 2004) ทั้งนี้ Vossen (1999) กล่าวว่า การขาดแคลนทรัพยากรพื้นฐาน เป็นความล้มเหลวของนวัตกรรมทางการปฏิบัติ และมีผลให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติ

#### ตารางที่ 4 สันเคราะห์องค์ประกอบการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

องค์ประกอบของการสร้างสรรค์มูลค่าใน ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน	อ้างอิง
<b>ความใหม่</b>	
ผลิตภัณฑ์มีความใหม่	Salomon et al. (2007) Wan et al. (2005) Gancia and
ผลิตภัณฑ์ขึ้นจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา	Zilibotti (2005) Hale and Cragg (1996) Lim et al. (2006)
ใช้เทคโนโลยี และใช้ความคิดสร้างสรรค์	OECD (2004) OECD (2005) Howkins (2001) Burgess et al. (2005)
<b>ความพึงพอใจของลูกค้า</b>	
ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดจากผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ	Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005)
การสร้างมูลค่าเพิ่มจากความใหม่ บรรลุเกณฑ์ที่เป็น	
มิตรกับสิ่งแวดล้อม และเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์	
และวัฒนธรรม	
<b>รายได้ที่เพียงพอ</b>	
ความพึงพอใจของลูกค้าก่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อ	Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005)
ซึ่งก่อให้เกิดรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพของ	
ผู้ผลิต	
<b>ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	
ผลิตภัณฑ์ใช้วัสดุและวัตถุดิบที่เป็นมิตรกับ	Wan et al. (2005) OECD (2004) OECD (2005)
สิ่งแวดล้อม	Wolf and Pett (2006)

จากตารางที่ 4 พิจารณาได้ว่าการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์ต้องมีความเป็นนวัตกรรมที่สะท้อนได้จากความใหม่ โดยผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นได้มาจากกระบวนการวิจัยและพัฒนา ใช้ความรู้และเทคโนโลยีรวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ (Salomon et al., 2007; Gancia and Zilibotti, 2005; Hale and Cragg, 1996; Lim et al., 2006; Wan et al., 2005; OECD, 2004; OECD, 2005; Howkins, 2001) ผลผลิตที่เกิดขึ้นสามารถสร้างคามพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างรายได้ผ่านการสร้างมูลค่าเพิ่มและการสร้างสรรค์มูลค่าจากเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ซึ่งรายได้ที่เกิดขึ้นเป็นรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ (Wan et al., 2005; Francis and Bessant, 2005) ทั้งนี้ผลผลิตที่เกิดขึ้นแสดงถึงผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรจากสิ่งแวดล้อมทั้งการใช้วัตถุดิบและวัสดุในการผลิต (Wan et al., 2005; OECD, 2004; OECD, 2005)

## ความใหม่

ความใหม่เป็นองค์ประกอบสำคัญของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (Salomon et al., 2007; Wan et al., 2005; Gancia and Zilibotti, 2005; Hale and Cragg, 1996; Lim et al., 2006; OECD, 2004; OECD, 2005; Howkins, 2001; Burgess et al., 2005) โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, (2548) อธิบายว่าผลผลิตเกิดขึ้นมาจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ซึ่งกระบวนการสร้างความใหม่อาจมาจากการต่อยอดหรือสร้างใหม่ผ่านกระบวนการวิจัยหรือการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (อัจฉรา สัมเขียวหวาน, 2549; อำนวย เดชชัยศรี, 2544; กิดานันท์ มลิทอง, 2540) สอดคล้องกับแนวคิดของ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) ที่อธิบายความใหม่ (Newness) คือสิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะที่ถูกพัฒนาขึ้นเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการหรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่โดยมีพื้นฐานมาจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบหรือการทำซ้ำ

## ความพึงพอใจของลูกค้า

ผลจากการสร้างผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์หรือกระบวนการเชิงนวัตกรรมก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าเต็มใจที่จะซื้อสินค้าในราคาที่สูงขึ้น (Wan et al., 2005) อันเนื่องมาจากจากการใช้ความรู้ทางปัญญาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ และสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นความพึงพอใจในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Francis and Bessant, 2005; สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548; อัจฉรา สัมเขียวหวาน, 2549; อำนวย เดชชัยศรี, 2544; กิดานันท์ มลิทอง, 2540; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553)

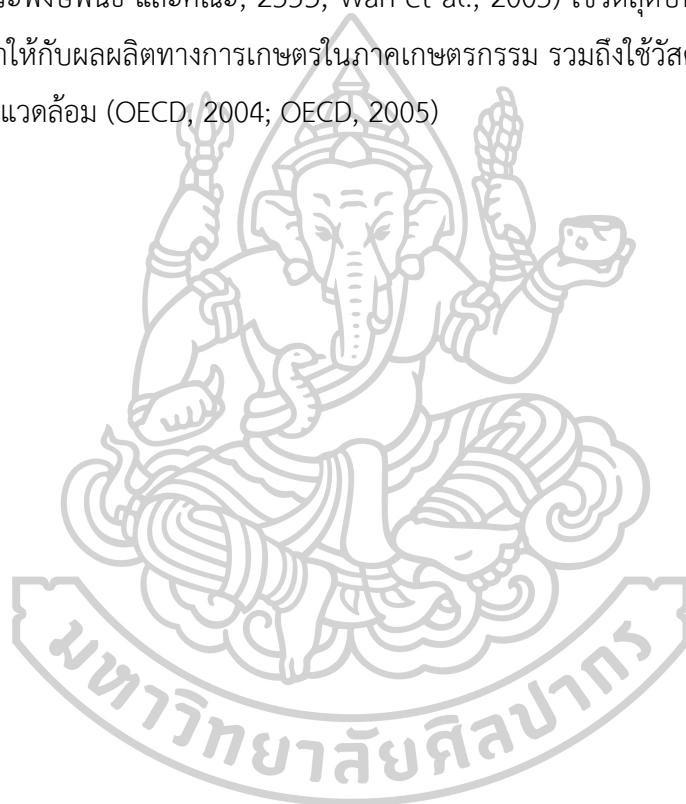
## สร้างรายได้ที่พอเพียง

ผลจากความพึงพอใจจากผลผลิตที่มาจากการใช้ความรู้ทางปัญญาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ และสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) หรือความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ ซึ่งนวัตกรรมสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่ซึ่งอาจวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรง (Francis and

Bessant, 2005) สิ่งที่วัดเป็นเงินคือรายได้ ส่วนสิ่งที่ไม่สามารถวัดเป็นเงินคือความพึงพอใจ รายได้ที่เกิดขึ้นนี้เป็นรายได้ที่สามารถสร้างความมั่นคงให้กับคนในชุมชน (Wan et al., 2005)

### ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่มาจากการใช้ทุนทางปัญญาซึ่งผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาจนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548; อัจฉรา สัมเขียวหวาน, 2549; อำนวย เดชชัยศรี, 2544; กิดานันท์ มะลิทอง, 2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553; Wan et al., 2005) ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นเพื่อช่วยยกระดับมูลค่าให้กับผลผลิตทางการเกษตรในภาคเกษตรกรรม รวมถึงใช้วัสดุในการทำบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (OECD, 2004; OECD, 2005)



## ตารางที่ 5 สัจเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

ตัวบ่งชี้ของการสร้างสรรค์มูลค่าใน ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน	อ้างอิง
<b>ความใหม่</b>	
1.ผลิตภัณฑ์ที่มีความใหม่	Salomon et al. (2007) Wan et al. (2005) Gancia and Zilibotti (2005) Hale and Cragg (1996) Lim et al. (2006) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)
2.ผลิตภัณฑ์ที่มาจากกรวิจัย	อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิตอง (2540)
3.ผลิตภัณฑ์ที่มาจากกรใช้ความคิดสร้างสรรค์	อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิตอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) Crain and Stan (2008)
<b>ความพึงพอใจของลูกค้า</b>	
1. ลูกค้าเต็มใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาที่สูงขึ้น	Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิตอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)
<b>รายได้ที่เพียงพอ</b>	
1.ผู้ผลิตพึงพอใจในรายได้	Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005)
2.สร้างรายได้เพิ่มจากการบรรจุภัณฑ์	Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005)
3. สร้างรายได้จากเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม	Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005)
<b>ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	
1.ผลิตภัณฑ์ใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	Wan et al. (2005) OECD (2004) OECD (2005)
2.บรรจุภัณฑ์ใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	OECD (2004) OECD (2005)
3.ผลิตภัณฑ์มาจากกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	OECD (2004) OECD (2005) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิตอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)

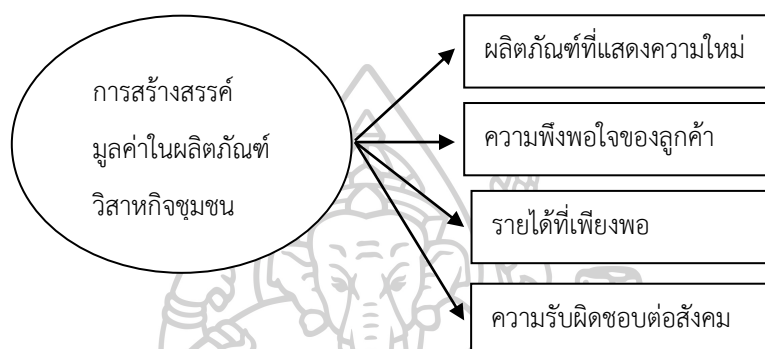
ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นโมเดลการวัดการสร้างสรรคมูลค่าในผลิตภัณฑ์  
วิสาหกิจชุมชนที่ใช้ในการวิจัย ดังภาพแสดงในภาพที่ 1

องค์ประกอบที่ 1 ผลิตภัณฑ์ที่แสดงควมใหม่

องค์ประกอบที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้า

องค์ประกอบที่ 3 รายได้ที่เพียงพอ

องค์ประกอบที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 1 โมเดลการวัดการสร้างสรรคมูลค่าในผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

### ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

Harris and Robinson (2002) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในมุมกว้างคือ นวัตกรรมไม่ได้หมายถึงเทคโนโลยีเท่านั้น แต่หมายถึงการบริหารและจัดการองค์กร ดังที่ Tushman and Nadler (1986) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมหมายถึงการสร้างผลผลิตจากกระบวนการบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งยังเป็นเรื่องใหม่ของการดำเนินธุรกิจ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จต้องมีพื้นฐานของการสะสมประสบการณ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงใน “แนวคิด” และ “วิธีการ” คำว่ากระบวนการคือการยืดขยายอายุขององค์กรและการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ สาระสำคัญคือการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางธุรกิจและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน มุมมองนี้ Klein and Sorra (1996) ได้พัฒนาแนวคิดของการนำนวัตกรรมใช้ขึ้น (Innovation Implementation) ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กร เห็นคุณภาพของสมาชิกในองค์กรซึ่งเป็นผู้ใช้นวัตกรรมนั้นๆ การศึกษาในครั้งนี้เน้นที่การใช้นวัตกรรมในองค์กรที่ครอบคลุมทั้งภาพนวัตกรรมทั้งเทคโนโลยีและการบริหารจัดการองค์กร ภาพทั้ง 2 ประการนี้จะเชื่อมโยงทฤษฎีและการปฏิบัติสู่การใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งกระบวนการของการใช้นวัตกรรมในองค์กรจะผ่านการศึกษาในเชิงทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเพื่อค้นหาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

เช่น การขาดทรัพยากร การขาดทักษะ ความสงสัยที่มีต่อการจัดฝึกอบรมที่มีอยู่ ความต้องการความยืดหยุ่น หรือการขาดการวัดผลอย่างเป็นระบบ (Freel, 2000; Vossen, 1999)

ประเด็นเหล่านี้จะนำไปสู่การสร้างโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อใช้กับวิสาหกิจชุมชนในบริบทต่างๆ ความสำเร็จของนวัตกรรมกระบวนการประกอบด้วยการจัดการองค์กรแบบใหม่ผ่านสมรรถนะของบุคลากร และการจัดการเรียนรู้ที่เข้มข้น นวัตกรรมการบริหารจัดการประกอบด้วย 1) นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) เกี่ยวเนื่องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การเลือกแนวทางในการปฏิบัติทางธุรกิจ การจัดการองค์กร และการทำงานร่วมกับภายนอก 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดรูปองค์กร การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี และการปรับปรุงกระบวนการผลิต 3) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) ที่เกี่ยวเนื่องกับวิธีการทางการตลาดใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การทำบรรจุภัณฑ์ การส่งเสริมการผลิต และกลยุทธ์ทางด้านราคา 4) ปัจจัยสมรรถนะของบุคคล ซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร มีผู้ที่มีหน้าที่การนำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ 5) ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม การพัฒนาความรู้บนฐานการเปลี่ยนแปลงอยู่ในรูปของวิธีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Wang and Ahmed, 2004) มีหลายชิ้นงานที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลของการจัดการความรู้กับพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจนนำไปสู่การสร้างสรรคผลผลิตนวัตกรรม (Product Innovative) ให้กับองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลได้ต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน และสังคมที่มีความเหมาะสม

### **ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)**

การสร้างสรรคผลผลิตนวัตกรรมองค์กรเกี่ยวเนื่องกับการบริหารจัดการที่ต้องมีการจัดการผลิตให้สอดคล้องกับตลาด มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และควบคุมคุณภาพ รวมไปถึงการมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Howkins (2001) อธิบายว่าผลผลิตสร้างสรรค์มีพื้นที่การจำหน่ายอยู่ในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ซึ่งหมายถึงการสร้างมูลค่าสินค้าและบริการที่เกิดจากความคิดมนุษย์ที่ต้องใช้องค์ความรู้ การศึกษา การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม นอกจากนี้การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการส่งสมความรู้ของสังคม และนำไปสู่ผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมสมัยใหม่ นอกจากนี้ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) อธิบายว่าผลผลิตนวัตกรรมในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์สามารถดำเนินการได้ในรูปแบบที่เรียกว่าการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการสร้างสรรค์มูลค่า แนวทางดังกล่าวก้าวไกลไปกว่า

แนวคิดทางการผลิตและจำหน่ายตามแนวคิดทางการตลาดแบบเดิมที่เน้นการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดการซื้อขายสินค้าและบริการเพื่อสนองต่อความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิด Marketing Mix หรือ 4-P ที่ประกอบไปด้วย

1. Product ได้แก่สินค้าหรือบริการที่เราจะเสนอให้กับลูกค้า โดยพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า
  2. Price การกำหนดราคาที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ และกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณาจากราคาที่ลูกค้าเต็มใจจ่าย หรือราคาตลาด หรือราคาตามต้นทุน กำไร
  3. Place คือ วิธีการนำสินค้าไปสู่มือของลูกค้า หรือทำเลที่ตั้ง
  4. Promotion คือการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบอกลูกค้าถึงลักษณะสินค้าของผู้ผลิต
- แต่เมื่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะเมื่อโลกก้าวสู่ยุคสังคมไร้พรมแดนเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านระบบ internet การตลาด 4-P จึงไม่เพียงพอที่จะสามารถอธิบายสภาพความจริงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดของผู้บริโภค ทฤษฎีห่วงโซ่ของการสร้างมูลค่าทางการตลาด (Value Chain) ถูกนำมาอธิบายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยปลายทางของห่วงโซ่การสร้างคุณภาพอยู่ที่การสร้างสรรคมูลค่า โดยคำนึงถึงมุมมองของลูกค้าเป็นที่ตั้งและคำนึงถึงความพึงพอใจที่จะได้รับการสร้างสรรคมูลค่า ซึ่งจะนำไปสู่การได้ผลิตภัณฑ์ การบริการหรือแนวทางการให้บริการใหม่ๆ ภายใต้สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการแข่งขันสูง

พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) ชี้ว่าการก้าวให้ถึงการสร้างสรรคมูลค่า มักผ่านพื้นฐานของการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเห็นว่าการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น การจัดทำบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม การให้บริการที่มีมาตรฐาน แต่การสร้างสรรคมูลค่า คือการทำให้สินค้ามีคุณค่าในตัวเอง เช่นการบริการที่อิงอยู่กับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์ของตัวเอง ซึ่งแนวทางดังกล่าว พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ สุภาส จันทรหงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) ได้อธิบายในทิศทางเดียวกันว่าการสร้างสรรคมูลค่าเป็นหนทางที่ทำให้ผู้ผลิตแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ได้ ทั้งนี้ สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) ได้กำหนดแนวทางในการสร้างสรรคมูลค่าไว้ 9 ประการคือ

1. การรับรู้ควมามีคุณค่าของลูกค้า (Customer Perception of Value) เป็นการนำเอาความรู้สึกของลูกค้าเป็นที่ตั้ง
2. การรักษาฐานลูกค้า (Customer Retention) หมายถึงการมองลูกค้าในองค์กรสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญในการสร้างฐานลูกค้าระยะยาว



3. การสร้างรายได้ (Revenue) ในการสร้างสรรค์คุณค่า ต้องสามารถนำมาสร้างรายได้หรือมูลค่าให้กับองค์กร คำว่ารายได้ อาจหมายถึง ตัวเงินที่เพิ่มขึ้นมา หรือหมายถึงชื่อเสียงที่องค์กรจะได้รับ ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายที่จะทำและมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

4. ผลกำไร (Profit) เป็นการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองต่อผู้ลงทุน ทำให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุน ดังนั้น ในทุกกิจกรรมที่มีการนำเสนอ ต้องมีผลตอบแทนหรือกำไร สามารถนำไปใช้ในการลงทุนเพิ่มเติมในด้านการวิจัยค้นคว้า หรือคนสู่ผู้ถือหุ้น เป็นต้น ทำให้ผู้ลงทุน มีความต้องการที่จะลงทุนเพิ่มเติมและอยากทำธุรกิจต่อเนื่อง

5. การฝึกอบรม (Training) เป็นการเพิ่มเติมองค์ความรู้ไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในหลักของการสร้างสรรค์มูลค่าแล้ว แต่ยังเป็นการเปิดมุมมองให้สามารถ มีความคิดที่มีความแตกต่างไปจากความคิดเดิม ทำให้ได้แนวทางการคิดแบบใหม่ๆ ตลอดเวลา เป็นต้น

6. การสร้างขวัญกำลังใจ (Motivation) เป็นการสร้าง แรงจูงใจ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่จะพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจอาจทำได้ในหลายรูปแบบเช่น การให้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล (Reward) เป็นค่าตอบแทน (Incentive) หรืออาจให้ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

7. การให้บริการต่อลูกค้า (Customer's Service) ผลของความคิดในการสร้างสรรค์คุณค่า ต้องสามารถตอบสนองหรือนำไปให้บริการกับลูกค้าได้

8. การลงทุนกับ R&D ผลตอบแทนจากการลงทุน ต้องนำมาสร้างสรรค์คุณค่าขั้นต่อไป องค์กรจึงต้องมีการจัดสรรเงินจากผลกำไรมาใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research and Development) ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

9. การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีนวัตกรรม (Innovative Product) เป็นผลจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเป็นนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นสร้างผลิตภัณฑ์หรือแนวทางของคุณค่าใหม่ๆ ให้กับองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่ยับยั้ง คือ สินค้าเพียงอย่างเดียว แต่อาจเป็นสิ่งที่ยับยั้งไม่ได้ เช่น การให้บริการหรือความคิดสร้างสรรค์นับว่าเป็นนวัตกรรมได้เช่นกัน

Porter (1985) ได้กำหนดห่วงโซ่ของคุณค่า (Value Chain) โดยมีปลายทางที่การสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างสรรค์มูลค่า แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึง “คุณค่า” ทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า จากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือกิจกรรมหลักอันเป็นกิจกรรมพื้นฐาน และกิจกรรมสนับสนุน

1. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activity) เป็นการผลิตตั้งแต่ปัจจัยป้อน กระบวนการผลิต ให้ถึงลูกค้าในจุดของการตลาด ประกอบด้วย

1.1. การนำวัสดุอุปกรณ์ สินค้ามาใช้ในธุรกิจ (Inbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ

1.2. การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ที่ต้องประสานงานกัน (Operations) การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า การบรรจุหีบห่อ รักษาเครื่องจักร

1.3.การจัดส่งสินค้าออก (Outbound Logistics) กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวม การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค และ การบริหารสินค้าคงคลัง

1.4. การตลาด และการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย

1.5. ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ (Product and Services) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บริการ บำรุงรักษาสินค้า การบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การอบรมการใช้สินค้า

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นการบริหารจัดการบนฐานความรู้ภายใต้ระบบและโครงสร้างทางธุรกิจ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างธุรกิจ (Firm Infrastructure) ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การวางแผน บัญชี การเงิน และ MIS

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ เป็นการจัดการทรัพยากรบนฐานความรู้ในการสรรหา คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน

2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Management) ได้แก่ การพัฒนาการออกแบบสินค้า การออกแบบกระบวนการผลิต

2.4 การจัดซื้อสินค้า และ ปัจจัยการผลิต (Procurement) ได้แก่ การจัดหา หรือการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ

ต่อมา McPhee and Wheeler (2006) ได้ขยายแนวคิดของ Porter (1985) โดยเห็นว่าในกิจกรรมพื้นฐานควรครอบคลุม 3 กิจกรรมหลักคือ ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) การใช้ผลผลิต (Product Use) และจุดสุดท้ายของการใช้ในครั้งแรก (End of Primary Use) ส่วนกิจกรรมสนับสนุนควรเพิ่มเครือข่ายภายนอก (External Networks) เข้าไปด้วย อังค์ถัด (UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development) ได้สรุปที่มาของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ว่ามาจาก 2 ปัจจัยหลัก คือ ทูทางความปัญญาพร้อมกับทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Crain and Stan 2008)

1. ทุน (Capital) ได้แก่ รูปแบบของทุนต่างๆ อันเป็นฐานความรู้และทุนทางปัญญาที่จะนำไปใช้ต่อยอดทักษะทางความคิด ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human capital) ทุนทางวัฒนธรรม (Culture capital) ทุนทางสังคม (Culture capital) ทุนสถาบัน (Institutional capital) และทุนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative capital)

2. ทักษะ (Skills) ได้แก่ ทักษะที่สนับสนุนการนำความรู้และทุนทางปัญญามาประยุกต์ให้เกิดผลงานหรือคุณค่าเชิงรูปธรรม เช่น ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทักษะสร้างนวัตกรรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ และกรอบความคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์

สำหรับแนวทางการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสร้างสรรค์ทำได้ 6 รูปแบบ (Nick et al., 2010) ดังนี้

1. การร่วมมือกับธุรกิจอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญต่างกัน (Business Networking) เช่น กรณีรายการ SME ดีแตก ที่เป็นความร่วมมือกับบริษัทผลิตเกมโซว์กับธนาคารกสิกรไทย วิธีการนี้เสมือนการตัดต่อพันธุกรรม ร่วมเอา DNA ข้อดีของแต่ละฝ่ายมาสนับสนุนกันจนเกิดเป็นสินค้าและบริการที่ใหม่ แตกต่าง และสร้างสรรค์

2. กลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้า (Blue Ocean Strategy) เป็นแนวคิดที่มาจากแนวคิดของ Kim and Mauborgne (2004) ผู้ซึ่งค้นพบแนวคิดในการหารูปแบบของสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงตลาดเดิมที่มีการแข่งขันสูง ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการหาตลาดใหม่ ไร้คู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีฟ้าอย่างตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ

3. วิธีคิดแบบนอกกรอบ และไม่ยึดติดรูปแบบเดิม (Lateral thinking) การมองนอกกรอบ ทำให้ได้สินค้าใหม่ๆ

4. แนวคิดการมีส่วนร่วมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Cooperate Social Responsibility) เมื่อธุรกิจมองแนวทางการผลิตสินค้าและบริการกว้างขึ้นกว่าแค่สร้างกำไรให้กับองค์กร โอกาสใหม่ๆทางธุรกิจที่ธุรกิจจะกว้างขึ้นตาม การพัฒนาสินค้าและบริการต่างๆเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงเพิ่มขึ้นอย่างมากในปัจจุบัน

5. การผสมผสานศิลปะ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการนำคุณค่าด้านจิตวิญญาณและความเชื่อ มาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้ ตัวอย่างเช่น ตลาดน้ำร้อยปี มีผู้หลงไหลท่องเที่ยวจำนวนมาก ด้วยความเป็นเอกลักษณ์ มีประวัติความเป็นมา และคุณค่าเชิงวัฒนธรรม การลงทุนอาจใช้เงินไม่มากหากเทียบกับการลงทุนขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง

6. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน สินค้าและบริการอย่างสร้างสรรค์ เป็นอีกแนวทางหนึ่งในบางครั้งอาจไม่ต้องลงทุนมาก แต่สามารถสร้างประสบการณ์และความแตกต่างของสินค้าได้เป็นอย่างดี

สรุป นวัตกรรมองค์กรมีความหมายถึงกระบวนการผลิตที่มีการจัดการการผลิตโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของตลาด สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าด้วยทุนทางปัญญา และสร้างมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม

#### ตารางที่ 6 สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)

องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรม	อ้างอิง
<b>องค์กร</b>	
<b>การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับ</b>	
<b>ตลาด</b>	
บริหารจัดการ วิเคราะห์ตลาด	พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) มนูญ สอนเกิด
วิเคราะห์ตนเอง วางแผน มีกฎ	(2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส จันทร์หงษ์ และ
ระเบียบ ทำบัญชี	สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) Porter (1996)
<b>การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุน</b>	
<b>ทางปัญญา</b>	
การยกระดับผลิตภัณฑ์ของชุมชนให้มี	Silva (2002) Boland (2009)
มูลค่าสูงขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างกับ	พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) Porter (1996)
ผลิตภัณฑ์ทั่วไป รวมทั้งการพัฒนา	McPhee and Wheeler (2006)
บรรจุภัณฑ์ให้มีรายได้ที่สูงขึ้น	
<b>การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเชิง</b>	
<b>สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม</b>	
การผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา	พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) Nick et al. (2010)
การรับรู้ในควมมีคุณค่าของสินค้า	UNCTAD (2008) สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542)
วิสาหกิจชุมชน การคำนึงถึงความ	มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส
ความรู้สึก ความต้องการของลูกค้า	จันทร์หงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
เป็นที่ตั้ง และการลงทุนในการวิจัย	(2549) Porter (1996) McPhee and
และพัฒนาสินค้า	Wheeler (2006)

### การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาด

การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาด ซึ่งแต่เดิมใช้กลยุทธ์ของการตลาด 4-P สามารถอธิบายสภาพความจริงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดของผู้บริโภค ทฤษฎีห่วงโซ่ของการสร้างมูลค่าทางการตลาด (Value Chain) ถูกนำมาอธิบายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยปลายหางของห่วงโซ่การสร้างคุณภาพอยู่ที่การสร้างสรรคมูลค่า โดยคำนึงถึงมุมมองของลูกค้าเป็นที่ตั้งและคำนึงถึงความพึงพอใจที่จะได้รับจากการสร้างสรรคมูลค่า ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ตนเองเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงการบริการหรือแนวทางการให้บริการใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายใต้สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการแข่งขันสูง (พันศักดิ์ วิญญรัตน์, 2548) ซึ่งสุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542) ได้กำหนดวิธีการของการรับรู้ความมีคุณค่าของลูกค้า (Customer Perception of Value) เป็นการนำเอาความรู้สึกของลูกค้าเป็นที่ตั้ง การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และการรักษารฐานลูกค้า (Customer Retention) หมายถึงการมองลูกค้าในองค์กรสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญในการสร้างฐานลูกค้าระยะยาว ดังนั้น Porter (1996) และ McPhee and Wheeler (2006) จึงได้แนะนำว่าผู้ประกอบการต้องมีการวิเคราะห์ตลาดและวิเคราะห์ตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนจัดการ กำหนดกฎ ระเบียบ วางระบบบัญชีให้กับองค์กร และการกำหนดทุนขององค์กร ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีความหมายต่อการประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น และหากมีการจัดการความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อการเชื่อมโยงระบบการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ผลิตได้แหลมคมมากยิ่งขึ้น

### การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา

Silva (2002) และ Boland (2009) อธิบายว่าผลผลิตทางการเกษตรที่มีมูลค่าเพิ่มหมายถึงกระบวนการผลิตที่นำไปสู่การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของผู้บริโภคสินค้าเกษตร เป็นกลยุทธ์การผลิตและการตลาดที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นของการผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัยของอาหาร โดยคำนึงถึงความชอบของผู้บริโภค สอดคล้องกับแนวคิดของ Cowan (2002) ที่เห็นว่าการทำให้ผลผลิตทางการเกษตรมีมูลค่าเพิ่มเป็นการอธิบายความแตกต่างระหว่างมูลค่าของสินค้าเกษตรกับต้นทุนของปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการผลิต ดังนั้นพืชผลทางการเกษตรต้องผ่านกระบวนการที่ได้รับการแปรสภาพจากที่มีคุณภาพต่ำไปเป็นสินค้าชั้นเยี่ยมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ สินค้าของวิสาหกิจชุมชนเป็นสินค้าที่ควรแตกต่างจากสินค้าทั่วไป หนทางในการสร้างความแตกต่างคือการใช้ความรู้ทางภูมิปัญญาเป็นฐานในการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยต่อยอดด้วยความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่

ซึ่งพันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) การสร้างมูลค่าเพิ่ม นอกจากการแปรรูปจากวัตถุดิบแล้ว ยังหมายถึง การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น การจัดทำบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม การให้บริการที่มีมาตรฐาน

### การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม

United Nations Conference on Trade and Development : UNCTAD (2008) ได้สรุปที่มาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ทุนทางปัญญาที่ใช้ร่วมกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปัจจัยทักษะที่ต้องอาศัยความชำนาญ

1. ทุน (Capital) ได้แก่ รูปแบบของทุนต่างๆ อันเป็นฐานความรู้และทุนทางปัญญาเพื่อจะนำไปใช้ต่อยอดทักษะทางความคิด ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human capital) ทุนทางวัฒนธรรม (Culture capital) ทุนทางสังคม (Culture capital) ทุนสถาบัน (Institutional capital) และทุนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative capital)

2. ทักษะ (Skills) ได้แก่ ทักษะที่สนับสนุนการนำความรู้และทุนทางปัญญามาประยุกต์ให้เกิดผลงานหรือคุณค่าเชิงรูปธรรม เช่น ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทักษะสร้างนวัตกรรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ และกรอบความคิดที่มีความคิดสร้างสรรค์

ส่วน Nick et al. (2010) ได้อธิบายการสร้างมูลค่าเพิ่มก่อให้เกิดรายได้ที่สูงกว่าเดิม แต่การสร้างสร้างสรรค์มูลค่ากลับทำให้เกิดรายได้ที่สูงมากๆ เนื่องจากเป็นสินค้าที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในส่วนที่จับต้องไม่ได้ ขณะที่การสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นการสร้างรายได้จากสินค้าที่จับต้องได้ การสร้างสรรค์มูลค่าจากการผสมผสานศิลปะ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมมีจุดหมายเพื่อนำคุณค่าด้านจิตวิญญาณและความเชื่อ มาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน สินค้าและบริการอย่างสร้างสรรค์ การสร้างมูลค่าจากสิ่งที่ไม่จับต้องได้ในสินค้าวิสาหกิจชุมชนถือว่ามีต้นทุนดีในเรื่องภูมิปัญญา ศิลปะ และวัฒนธรรม เป็นแนวทางหนึ่งนี้อาจไม่ต้องลงทุนมาก แต่สามารถสร้างประสบการณ์และความแตกต่างของสินค้าได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของพันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) ที่อธิบายว่าการก้าวให้ถึงการสร้างสรรค์มูลค่า มักผ่านพื้นฐานของการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเห็นว่าการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น การจัดทำบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม การให้บริการที่มีมาตรฐาน แต่การสร้างสร้างสรรค์มูลค่า คือการทำให้สินค้ามีคุณค่าในตัวเอง ข้อคิดเห็นนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของ มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส จันทร์หงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) นอกจากนี้ สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) ยังอธิบายต่อไปว่า การวิจัยและพัฒนาจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มและ สร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ โดยในกระบวนการผลิตผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

ตารางที่ 7 สั้งเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)

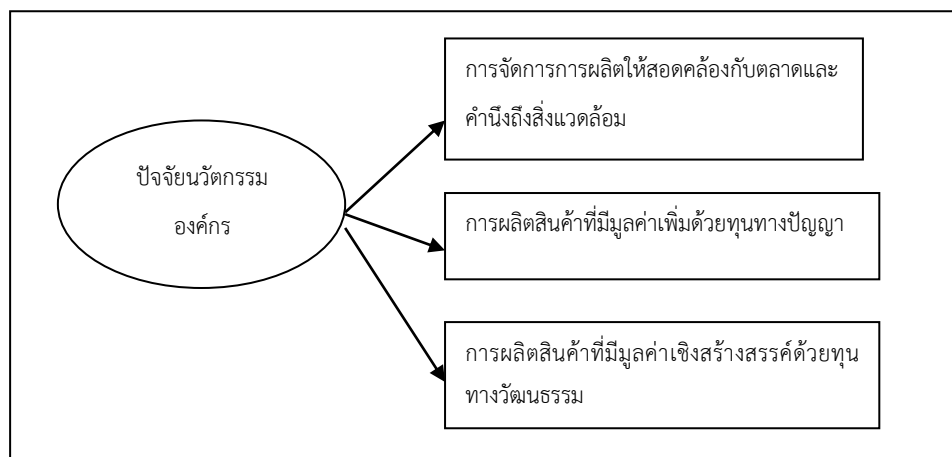
ตัวบ่งชี้ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	อ้างอิง
<b>การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับ</b>	
<b>ตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม</b>	
มีการบริหารจัดการ	พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548)
มีการวิเคราะห์ทางการตลาด	สุรัชย์ โฆษิตบรรชัย (2542)
วิเคราะห์ตนเอง	พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) Porter (1996)
มีการศึกษากลุ่มเป้าหมาย	Porter (1996)
มีกฎ ระเบียบ	Porter (1996)
ทำบัญชี	Porter (1996)
ทุน	Porter (1996)
<b>การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุน</b>	
<b>ทางปัญญา</b>	
มีกระบวนการผลิตสินค้าให้มีความแตกต่าง	Silva (2002) Boland (2009) McPhee and Wheeler (2006)
การออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ	พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548)
<b>การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเชิง</b>	
<b>สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม</b>	
การผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา	UNCTAD (2008) Nick et al. (2010)
ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในการออกแบบผลิตภัณฑ์	McPhee and Wheeler (2006)
ลูกค้ารับรู้ในควมามีคุณค่าของสินค้า	มนูญ สอนเกิด, (2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส
วิสาหกิจชุมชน	จันทร์หงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549)
การผลิตคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า	สุรัชย์ โฆษิตบรรชัย (2542)
การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้า	สุรัชย์ โฆษิตบรรชัย (2542)

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กรที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 2

องค์ประกอบที่ 1 การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาด

องค์ประกอบที่ 2 การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา

องค์ประกอบที่ 3 การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

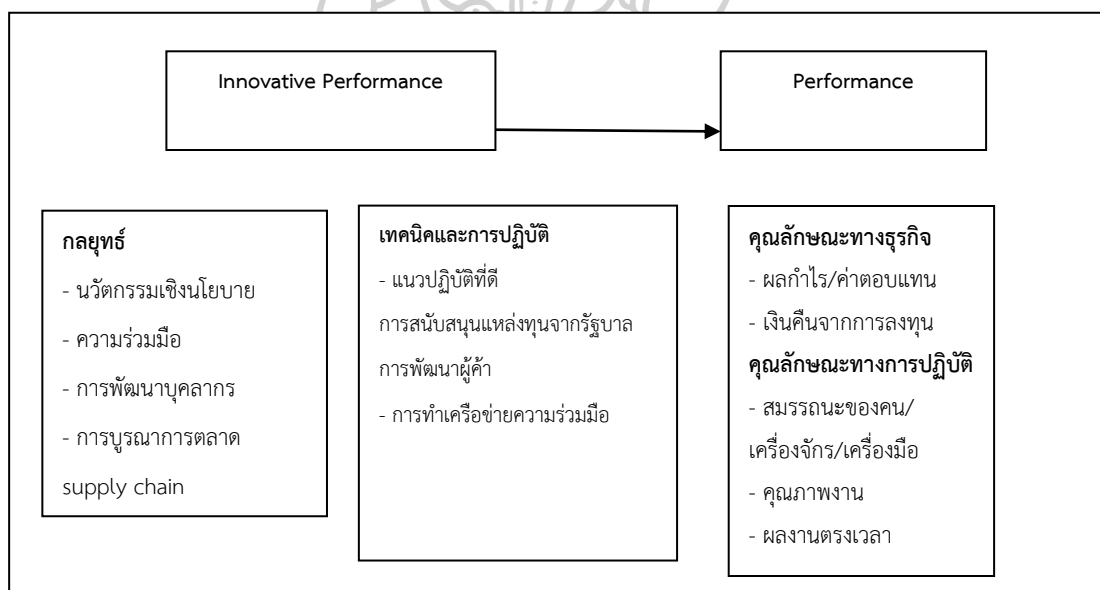
### ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการมีความหมายถึงการจัตรูปองค์กรที่นำไปสู่การบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542) อธิบายว่าการบริหารในรูปแบบดั้งเดิมมีโครงสร้างที่ง่าย ไม่ซับซ้อน เป็นโครงสร้างที่แบ่งตามหน้าที่หรือแบ่งตามโครงสร้างของหน่วยงาน ขณะที่การบริหารงานแบบใหม่เป็นการทำงานเป็นทีม มีการระดมความร่วมมือจากหลายฝ่าย เป็นโครงสร้างที่มีอิสระในการบริหารงาน องค์กรไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Surest, McKenzie and Woodruff (2009) ให้ความสำคัญกับอายุขององค์กรเพราะองค์กรที่มีระยะเวลาของการก่อตั้งที่ยาวนานย่อมมีความมั่นคงกว่าองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ การจัตรูปองค์กรมีความสำคัญกับการบริหารจัดการ ดังที่ Morris et al. (2002) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการนำพาองค์กรให้ก้าวหน้า ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การสั่งการ การควบคุมและกำกับงานโดยใช้เครื่องมือในการบริหารองค์กรและกลไกการตลาดจนสามารถสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้เกิดขึ้น (Rosenbusch, Brinckmann and Bausch, 2011) แนวปฏิบัติที่ดีเป็นเงื่อนไขไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Lesakova, 2009) รวมทั้งปรับปรุงอย่าง



ต่อเนื้องานทำให้ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและกระบวนการขององค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น (Gunasekaran et al., 1996)

ในรายงานการวิจัยของ Tim, Rick and Max (2005) ได้อธิบายนวัตกรรมกระบวนการที่อยู่ภายใต้นวัตกรรมสถาบัน (Institutional Innovation) ว่ากิจการขนาดเล็กและขนาดกลางจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมกระบวนการเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรมีคุณลักษณะทางธุรกิจและมีแนวในการปฏิบัติงานที่ดี โดยกลยุทธ์ในกระบวนการบริหารจัดการคือ การกำหนดนโยบายในการใช้นวัตกรรมในองค์กร มีความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้คนได้พัฒนาขึ้น และมีการบูรณาการกับการตลาดตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้เทคนิคในการปฏิบัติคือการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการแสวงหาการสนับสนุนทุนจากภาครัฐ มี การพัฒนาร่วมกับลูกค้า และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานระหว่างองค์กร ผู้ค้า และลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณลักษณะทางธุรกิจคือ การมีผลกำไรและผลตอบแทนที่ดี การได้รับเงินลงทุนกลับคืนมา นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะในการปฏิบัติคือ สมรรถนะในการทำงาน คุณภาพจากการทำงาน และการทำงานที่ตรงตามเวลา



ภาพที่ 3 นวัตกรรมกระบวนการขององค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง  
ตามแนวคิดของ Tim, Rick and Max (2005)

ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ นับตั้งแต่ Taylor (1952) เสนอทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เมื่อต้นศตวรรษที่ 20 และมีพัฒนาเรื่อยมา จากการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการทำงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การแบ่งงานโดยยึดหลักความชำนาญเฉพาะด้าน

การจัดสายการบังคับบัญชาที่เน้นเอกภาพและการควบคุมงานจากหน่วยเหนือมาเป็นมุมมองของบุคลากร ผู้นำนักการจัดการกลับวางไว้ที่ความสำคัญของมนุษย์ภายในองค์กร การเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมการทำงานและผลกระทบต่อองค์การ การตอบสนองความต้องการของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กร ในช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องระบบได้รับการยอมรับว่าองค์การเป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีการเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันทั้งระบบงาน ระบบคนภายในองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรก็มีความเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ที่อยู่นอกองค์กรด้วย ในช่วงระยะเวลาต่อมา นักบริหารยอมรับว่าตัวแปรด้านสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญในการบริหารงาน โดยทฤษฎีสถานการณ์เสนอว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่ดีที่สุด มีแต่ทฤษฎีที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ คำว่าสถานการณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกว่าหลักการบริหารแบบใดจึงเหมาะสม ดังนั้นทฤษฎีตามสถานการณ์จึงต้องศึกษาในรายละเอียดว่าสถานการณ์อะไรบ้างที่บ่งบอกสถานะของสถานการณ์ เช่น สถานการณ์ที่องค์กรมีเสถียรภาพ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสถานการณ์ที่ไร้เสถียรภาพ แต่ละสถานการณ์ควรใช้กลยุทธ์การบริหารอย่างไร และมีหลักการปฏิบัติอย่างไร (สุรชัย โฆษิตบรรชัย, 2542)

ทฤษฎีองค์การและการบริหารของ Weber (1947) ได้รับการยอมรับในการออกแบบองค์กรมาเป็นเวลานาน โดยยึดหลักการกำหนดหน้าที่ การแบ่งงานและการบริหารงานบุคคล แต่ในสภาพปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมีความซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักบริหารองค์กรที่รู้เท่าทันย่อมหาวิธีการเพื่อให้องค์การอยู่รอด การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงไม่เพียงพอ ต้องมีการจัดการความรู้โดยใช้ทั้งความรู้ทั้งวิชาการและประสบการณ์ที่มีสร้างสมเป็นความรู้เพื่อถ่ายทอดต่อไป การบริหารจัดการในโลกยุคใหม่ในปัจจุบันที่เกิดขึ้นมากมาย เช่น การรีอับกระบวนการทำงาน (Process Reengineering) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality control circle) การกำหนดมาตรฐาน ISO การเทียบเคียงงาน (Benchmarking) การสร้างตัวชี้วัดงาน (Performance measurement index) นอกจากนี้สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542) ยังกล่าวถึงทฤษฎีและหลักการบริหารที่ต่อท้ายด้วยคำว่า Management เช่น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารเพื่อควบคุมคุณภาพทั้งครบ (Total Quality Management) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ การบริหารคุณลักษณะ (Performance Management) ซึ่งผู้บริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องเรียนรู้หลักการและกระบวนการที่นำไปใช้ เพื่อสร้างความสำเร็จในงาน

## ตารางที่ 8 สังกะหร่องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรม กระบวนการ	อ้างอิง
<b><u>การจัดรูปองค์กร</u></b>	
มีการจัดรูปองค์กรโดยการกำหนดขนาด แบ่งงานกันทำ สมาชิกมีส่วนร่วม ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจ กระจายอำนาจการตัดสินใจ แนวแนวทางนวัตกรรมและการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้า	Weber (1947) Taylor (1952) สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542)
<b><u>การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ</u></b>	
<b><u>คุณภาพ</u></b>	
มีการจัดการโดยใช้แผนเชิงกลยุทธ์ ใช้ข้อมูลทางการตลาดในการวางแผนการผลิต บำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร กระจายอำนาจการตัดสินใจ วางแผนการผลิต การทำตารางขนส่ง กำหนดมาตรฐาน มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน คำนึงถึงลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	Weber (1947) สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542)
<b><u>มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</u></b>	
สมาชิกร่วมมือกันทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายการผลิต ประเมินผลการผลิตและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	Weber (1947) สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542)

จากตารางที่ 8 พิจารณาได้ว่าปัจจัยกระบวนการประกอบไปด้วยการจัดรูปองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ จนกระทั่งมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### การจัดรูปองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร คือกระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์กรซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ใน

สายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์กรจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัสดุสิ่งของทั้งหมดขององค์กร

โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) คือ กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้ โดยแบ่งรูปแบบดังนี้ (สุรชัย ไขจิตบรรชัย, 2542)

1. รูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organizational Designs) การออกแบบองค์กรเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารอาจเลือกรูปแบบองค์กรแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบ คือ

1.1. โครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple structure) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรเล็กๆ ที่เพิ่งเริ่มกิจการใหม่ การแบ่งฝ่ายแบ่งแผนกน้อย (Low Departmentalization) ช่วงการบังคับบัญชากว้าง (Wide Spans of Control) อำนาจหน้าที่รวมอยู่ที่คนคนเดียว (Authority Centralized in a Single Person) และการจัดระเบียบงานน้อย (Low Formalization)

1.2 โครงสร้างองค์กรแบ่งตามหน้าที่ (Functional structure) เมื่อองค์กร มีขนาดใหญ่ขึ้น มีพนักงานมากขึ้น โครงสร้างขององค์กรจะมีแนวโน้มความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้นมีการจัดระเบียบงานมากขึ้น กฎระเบียบต่างๆ มากขึ้น มีการจัดสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชายิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น การบริหารจะมีความเป็นราชการมากขึ้น (Increasingly Bureaucratic) การแบ่งโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดกลุ่มงานตามหน้าที่ที่เหมือนกันเป็นฝ่าย เป็นแผนก เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

1.3 การแบ่งโครงสร้างตามหน่วยงาน (Divisional Structure) คือรูปแบบองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานที่แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ มีศูนย์กำไรของแต่ละหน่วยเองโดยเฉพาะ ตัวอย่างของโครงสร้างแบบหน่วยงาน เช่น แบ่งตามผลิตภัณฑ์ (Product Departmentalization) แบ่งตามพื้นที่ (Geographical Departmentalization) แบ่งตามลูกค้า (Customer Departmentalization) หรือแบ่งตามกระบวนการผลิต (Process Departmentalization)

2. Contemporary Organizational Designs (รูปแบบองค์กรแบบใหม่) องค์กรในปัจจุบันมีรูปแบบองค์กรใหม่ๆ ได้แก่

2.1 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team – Based Structures) เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยทีมงาน หรือกลุ่มทำงานทั้งองค์กร ไม่มีสายการบังคับบัญชา พนักงานจะได้รับมอบอำนาจ

(Empowered) เต็มที่เมื่อได้รับมอบงาน ทีมงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานในแนวทางของทีม เช่น ทีมงานช่าง ทีมงานให้บริการลูกค้า

2.2 โครงสร้างแบบแมทริกซ์ (Matrix Structures) คือ โครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายแผนกมาทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำด้วย โครงสร้างแบบนี้จึงมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย และมีผู้บังคับบัญชา 2 คน จึงมีปัญหาเรื่องเอกภาพในการบังคับบัญชา และความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คน แต่มีข้อดีที่มุ่งผลงานและความประหยัด

2.3 โครงสร้างแบบโครงการ (Project Structures) คือ โครงสร้างองค์กรที่พนักงานทำงานในลักษณะโครงการไปโดยตลอด โครงสร้างแบบนี้พนักงานจะไม่มีสังกัดในฝ่ายหรือแผนกใด เมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปทำงานในโครงการใหม่ เป็นองค์กรที่ไม่มีการจัดฝ่ายหรือแผนกงาน เป็นรูปแบบที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถปรับทีมและการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรได้

2.4 โครงสร้างแบบหน่วยงานอิสระภายในองค์กร (Autonomous Internal units) ในองค์กรขนาดใหญ่สมัยใหม่ จะจัดหน่วยงานอิสระแยกความรับผิดชอบในสินค้า ลูกค้า คู่แข่งของหน่วยเอง มีเป้าหมายกำไรเองไม่ขึ้นกับองค์กรใหญ่ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และมีความยืดหยุ่น ไม่ต้องผูกติดอยู่กับองค์กรใหญ่

2.5 องค์กรที่ไม่มีขอบเขต (Boundaryless Organization) เป็นแนวคิดขององค์กรสมัยใหม่อีกรูปแบบหนึ่ง เป็นองค์กรที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบทั้งแนวนอน (Horizontal) แนวตั้ง (Vertical) และตัดอุปสรรคภายนอกที่เป็นปัญหาขององค์กรกับลูกค้าและผู้ขาย วัตถุประสงค์ องค์กรที่ไม่มีขอบเขตจึงไม่มีการกำหนดโครงสร้าง (Unstructured) ไม่ต้องกำหนดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ไม่มีการกำหนดฝ่ายหรือแผนกงาน (Appropriate Spans of Control) เพียงแต่มีช่วงการบังคับบัญชาที่เหมาะสม คือ มีทีมงานที่กระชับและได้รับอำนาจการตัดสินใจสูง (Empowered) สำหรับอุปสรรคต่อลูกค้า องค์กรควรแก้ไขโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และต่อผู้ขายวัตถุประสงค์ก็ควรมีการสร้างพันธมิตร (Alliances) ด้วย

2.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่งที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสนใจ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย นำมาประยุกต์การทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม มีความคล่องตัว ได้รับมอบอำนาจในการทำงานด้วยดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ มีผู้นำองค์กรที่ดี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคีร่วมมือของคนในองค์กร

นอกจากการจัดโครงสร้างขององค์กรแล้ว ยังพบว่าขนาดขององค์กรมีผลต่อความสำเร็จต่อการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีประสบการณ์มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า นอกจากนี้องค์กรที่มีก่อตั้งมานานมีโอกาสที่จะสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนได้มากกว่าองค์กรที่มีอายุการก่อตั้งน้อยกว่า (Surest, McKenzie and Woodruff, 2009)

### การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ

หน้าที่หลักของผู้บริหารคือ การวางแผนกลยุทธ์ การสั่งการหรือการนำ การควบคุม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี

#### 1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุดของกระบวนการบริหารจัดการ หากไม่มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การดำเนินธุรกิจจะไม่ทราบวัตถุประสงค์หรือทิศทางในการดำเนินงานและผลที่ตามมา ก็คือการทำงานที่บรรลุถึงประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละวันเกือบจะเป็นไปไม่ได้เลย การวางแผนกลยุทธ์ คือ การคิดล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ใช้ทรัพยากรอะไร ใครเป็นผู้ทำ และมีวัตถุประสงค์ของการทำเพื่ออะไร ถ้าการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล/หน่วยงาน เป็นไปอย่างมีเป้าหมายและเชื่อมโยงระหว่างชิ้นงานแต่ละชนิด มีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ก็ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดได้อย่างราบรื่น การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ภาระรับผิดชอบ (Mission and Responsibilities) ของบุคคล หน่วยงาน และองค์การทุกระดับ ที่ต้องสอดคล้องกันเป็นลำดับขั้น คือ ในระดับองค์การจะกำหนดภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategies) และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของความรับผิดชอบ เป้าหมายของหน่วยงานระดับย่อย ระดับทีมงาน และระดับปัจเจกบุคคล และแนวทางการดำเนินงานที่ให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

#### 2. การสั่งการหรือการนำ (Directing or Leading)

ในการวางแผนที่ดี การจัดการ และการมีพนักงานที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการบริหารจัดการก็จริง แต่งานนั้นๆ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากปราศจากกระบวนการในการนำหรือการสั่งการ การสั่งการจะเป็นการรวมถึงการรักษาให้บุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ ผู้นำอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขาทำประโยชน์แก่องค์กร สามารถจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติตามความต้องการ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Morris et al., 2002)

### 3. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม คือ กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม การควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ ซึ่งองค์การต่างๆ จะมีรูปแบบการควบคุมแบบใดแบบหนึ่งหรือทุกแบบก็ได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ (Morris et al., 2002)

3.1 การควบคุมโดยใช้กลไกของตลาด (Market control) เช่น การแข่งขันในราคา การพยายามให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งกัน เพื่อนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานในระบบการควบคุม การควบคุมแบบนี้มักใช้ในองค์กรธุรกิจที่มีสินค้าหรือบริการหลากหลายประเภทและเผชิญกับการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง สินค้าหรือบริการแต่ละอย่างจะต้องได้รับการประเมินว่ามีผลกำไร หรือขาดทุน ซึ่งจะส่งผลต่อผลกำไรโดยรวมของบริษัทหรือ องค์กรอย่างไร เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการจัดสรรทรัพยากรให้กับแต่ละสินค้าหรือบริการ หรือหน่วยธุรกิจ (Business units) อย่างเหมาะสมรวมทั้งจะได้พิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

3.2 การควบคุมในเรื่องการบริหารงานขององค์กร (Bureaucratic control) เช่น เรื่องสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบาย เป็นการควบคุมโดยจะต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การบรรยายลักษณะงาน (Job description) งบประมาณ (Budgets) เพื่อให้พนักงานมีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนด

3.3 มาตรฐานที่ใช้กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจมาจากค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณีปฏิบัติของกลุ่ม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ เป็นรูปแบบการควบคุมที่มักใช้กับการทำงานเป็นทีมหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อย่างรวดเร็ว

#### แนวปฏิบัติที่ดีและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี การปฏิบัติจนเป็นกิจนิสัยและการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องนั้นถือว่ายังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ SMEs ต้องสร้างคือสร้างแนวปฏิบัติที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่ง Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) อธิบายว่าการมีแนวปฏิบัติที่ดีนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญคือ

1. บทบาทผู้นำที่เข้มแข็ง
2. มีกระบวนการผลิตที่เป็นเลิศ

3. มีบทบาทในการบริหารและสร้างองค์ความรู้เชิงนวัตกรรมในกระบวนการบริหารนั้นมีตัวแปรที่สำคัญคือ

3.1 องค์ประกอบขององค์กร ที่รวมถึงโครงสร้าง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการบริหารจัดการ ข้อมูลข่าวสาร มีตัวชี้วัดคุณลักษณะของความสำเร็จ

3.2 องค์ประกอบในเรื่องความรู้ เช่น ทักษะบุคคล ทักษะความรู้ในงาน ทักษะความรับผิดชอบต่อ การดูแลรักษา การปรับปรุงหน้าที่ในกระบวนการทำงาน ภาระการจัดการความรู้

3.3 เทคโนโลยี เช่น เครื่องมือในการผลิต วัตถุดิบ และสภาพแวดล้อมของงาน

4. มีคนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และลูกค้า

5. มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการออกแบบผลิตภัณฑ์

สำหรับในแนวคิดของ Lesakova (2009) ระบุตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม มีดังนี้

1. การปฏิบัติการบริหารที่มีกลยุทธ์ กระบวนการ โครงสร้างขององค์กร
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการฝึกอบรม
3. มีการบริหารการตลาด เช่น การบริหารลูกค้า การวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาด เป็นต้น
4. มีกระบวนการบันทึกข้อมูล
5. การซื้อ มีกระบวนการจัดการวัตถุดิบ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier
6. มีการจัดการในการปฏิบัติ เช่น มีการทำตารางการขนส่ง เป็นต้น
7. มีเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เช่น มีเครื่องมือที่ทันสมัย
8. มีการบำรุงรักษา ซ่อมแซม ตรวจสอบ
9. มีกระบวนการจัดการคุณภาพ
10. มีการป้องกันมลพิษ ทำให้เกิดของเสียน้อยที่สุด เช่น อุตสาหกรรมสีเขียว มีการฝึกอบรม
11. มีการจัดการข้อมูลข่าวสาร เช่นการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการใช้ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ในการวางแผน การบริหารคน ระบบคุณภาพ กระบวนการคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานของบริษัท และผลกระทบต่อสังคม ดังนั้น Lesakova (2009) จึงมีข้อเสนอว่า แนวการปฏิบัติที่ดีต้องดำเนินการดังต่อไปนี้



1. วิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร
2. พิจารณาคุณภาพของผลผลิต
3. มีการวางแผนกลยุทธ์
4. ความพึงพอใจของลูกค้า
5. ภาวะผู้นำ
6. กระบวนการจัดการคุณภาพ
7. การเปรียบเทียบผลลัพธ์ทางธุรกิจ
8. การใช้ทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนของการปรับปรุงคุณภาพซึ่งแสดงถึงพื้นฐานของความก้าวหน้าในการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กร (Gunasekaran et al., 1996) ซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลที่หลากหลายอันนำไปสู่นวัตกรรมที่ทรงพลัง (Radical Innovation) นวัตกรรมที่ทรงพลังมีนัยของการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม บางครั้งเรียกว่านวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิงเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อเดิม ตลอดจนระบบคุณค่าของสังคมอย่างสิ้นเชิง นวัตกรรมที่ทรงพลังที่ปรากฏในองค์กรจะอยู่ในรูปของปรับรีองค์กร (Reengineering) ทำให้วิสาหกิจชุมชนต้องการที่จะส่งเสริมให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการเกิดขึ้นดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติเกิดขึ้นในองค์กรระดับวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่ง Raymond et al. (1998) เห็นว่าเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ และนวัตกรรมที่ทรงพลังนี้จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรธุรกิจระดับวิสาหกิจชุมชนจึงควรเชื่อมโยงนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่และการปรับปรุงคุณภาพเพราะการเชื่อมโยงทำให้เกิดผลของความสำเร็จในการสร้างผลผลิตในระดับที่สูงขึ้น (Appiah-Adu and Singh, 1998) ในงานเขียนของ Perunovic and Christiansent (2005) พบว่าการปฏิบัติจนเป็นกิจนิสัยและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบุคลากรเป็นเครื่องมือและเทคนิคพื้นฐานของการใช้นวัตกรรม โดยทำให้ต้นทุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธุรกิจอยู่ในระดับพอประมาณ โมเดลคุณภาพ เช่น โมเดล Business Excellence Model และโปรแกรม Baldrige National Quality Program ใช้กระบวนการประเมินตนเอง ขณะที่ Burgess et al. (2005) พบว่าองค์กรได้ประโยชน์จากการใช้วิธีการมอบหมายงานและการนำนวัตกรรมไปใช้ ดังนั้นการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้จึงเป็นตัวเร่งสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยี “Software” และ “Hardware” อย่างไรก็ตามผลการศึกษาของ Burgess et al. (2005) พบว่ามีความเครียดเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความขัดแย้งระหว่างการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเด็นนี้มีข้อเสนอแนะว่าการปรับใช้ควรสอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมของคนในองค์กรด้วยเหมือนกัน

## ตารางที่ 9 สัณเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

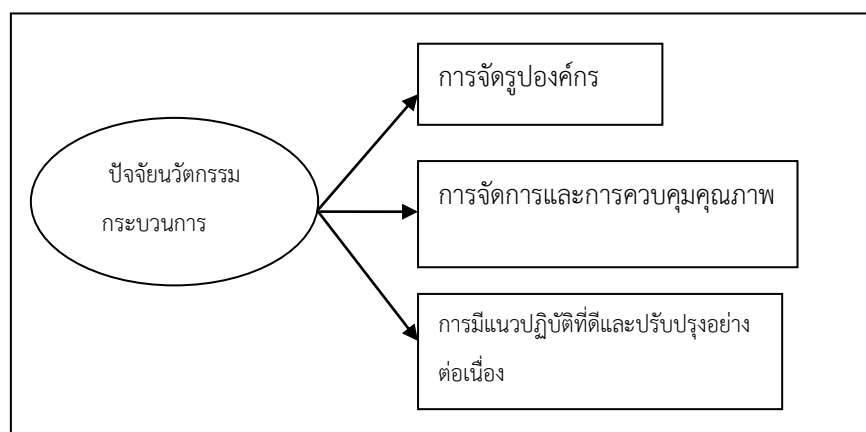
องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	อ้างอิง
<b>การจัดรูปองค์กร</b>	
การแบ่งงานกันทำ	สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542)
การกำหนดขนาดขององค์กร	สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542)
สมาชิกมีส่วนร่วม	สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542)
ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจ	สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542) Frey, Luthi and Osterloh (2012)
กระจายอำนาจการตัดสินใจ	สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542)
มีแนวแนวทางนวัตกรรมและการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้า	สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542)
<b>การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ</b>	
มีการจัดการโดยใช้แผนเชิงกลยุทธ์	Morris et al. (2002) Lesakova (2009)
ใช้ข้อมูลทางการตลาดในการวางแผนการผลิต	Morris et al. (2002) Lesakova (2009)
บำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร	Morris et al. (2002)
กระจายอำนาจการตัดสินใจ	Morris et al. (2002) Lesakova (2009)
วางแผนการผลิต การทำตารางขนส่ง	Morris et al. (2002) Raymond et al. (1998)
กำหนดมาตรฐานสินค้า	Morris et al. (2002)
มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน	Morris et al. (2002) Lesakova (2009)
คำนึงถึงลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	Morris et al. (2002) Lesakova (2009)
<b>มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	
สมาชิกร่วมมือกันทำงานเป็นทีม	Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) Lesakova (2009)
มีความร่วมมือจากหลายฝ่าย	Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) Lesakova (2009)
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปกำหนด เป้าหมายการผลิต	Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) Lesakova (2009)
มีการประเมินผลการผลิตและการบริหารจัดการสู่การ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) Lesakova (2009) Gunasekaran et al. (1996) Perunovic and Christiansent (2005) Burgess et al. (2005) Raymond et al. (1998) Appiah-Adu and Singh, (1998) Perunovic and Christiansent (2005)

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 4

องค์ประกอบที่ 1 การจัดรูปองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการและการควบคุมคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 3 การมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

### ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation)

Tim, Rick and Max (2005) ได้พูดถึงกระบวนการจัดการที่สร้างคุณลักษณะทางธุรกิจขององค์กรมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จทางการตลาด ซึ่งมีความหมายต่อผลได้จากการผลิตผลิตภัณฑ์ การใช้นวัตกรรมทางการตลาดจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของธุรกิจ นวัตกรรมทางการตลาดหมายถึงวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การดำเนินการต้องอาศัยความร่วมมือทางการผลิต ความการทำบรรจุภัณฑ์ การตลาด การพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนทุนในการดำเนินงาน (OECD, 2005) ทำให้การส่งเสริมการผลิตหรือกลยุทธ์ทางด้านราคาที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ทางการตลาดที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานต่างๆ ด้วยรูปแบบและแนวปฏิบัติแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกทำให้นักบริหารต้องค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความสมดุล อยู่รอดและสามารถเติบโตต่อไปได้ ความสำเร็จทางการตลาดในโลกยุคใหม่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายทั้งในการร่วมมือเพื่อการผลิตที่ตอบสนองต่อตลาดความร่วมมือทางการตลาด การพัฒนาองค์กร และการแสวงหาการสนับสนุนทรัพยากรจากแหล่งทุนภายนอก

เดชรัตน์ สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด (2542) ได้แนะนำกลยุทธ์การตลาดคือ การเป็นผู้นำในด้านต้นทุน เมื่อราคาสินค้าของหน่วยธุรกิจนั้นต่ำกว่าราคาสินค้าของคู่แข่ง รวมไปถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ให้มีความแตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การที่วิสาหกิจชุมชนใดจะสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้า ควรทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ คือ ต้องรู้จักผู้บริโภค รู้จักคู่แข่ง รู้จักช่องทางการจำหน่าย รู้จักเลือกช่องทางในตลาด รู้จักเทคโนโลยีการผลิตและการควบคุมคุณภาพ สร้างเครือข่ายของเกษตรกร เชื่อมโยงถึงธุรกิจต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมโยงถึงธุรกิจต่อเนื่องเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการลดต้นทุนในการสั่งซื้อ ต้นทุนในด้านการตลาด และต้นทุนในการทำธุรกรรมลง ภายใต้แนวคิดของการประหยัดทางขอบข่าย โดยการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน เพื่อใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตที่ได้ลงทุนไปแล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากการดำเนินธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งจนสำเร็จก่อน จึงจะขยายตัวไปยังธุรกิจอื่นๆ เครือข่ายที่วิสาหกิจชุมชนควรดำเนินการพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของชุมชนตามการอธิบายของขวัญใจ สีสังข์ (2545) คือเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับ

1. ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน ทั้งการระดมทุนจากคนในชุมชน และจากการกู้ยืมและการสนับสนุนจากภายนอก
2. ปัจจัยด้านการตลาด เพื่อสนับสนุนความสามารถในการประมาณอุปสงค์ อุปทานได้ และจะต้องรู้ว่าจะนำสินค้าที่ผลิตได้ไปขายกับใคร ที่ไหน และขายอย่างไร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นกลุ่มที่มีลูกค้าที่แน่นอนและพอเพียง ปัจจัยด้านการตลาดเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน
3. ปัจจัยด้านการผลิต การจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ ทั้งอุปสงค์และอุปทานในตลาด ความชำนาญของผู้ทำการผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญพอๆ กับโอกาสทางการตลาด การผลิตในชุมชนที่มีต้นทุนการผลิตไม่สูง พร้อมกับผู้ผลิตมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญสามารถได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้
4. ปัจจัยด้านบริหารและจัดการ ทั้งด้านด้านระบบเงิน ระบบงาน และด้านระบบบุคลากร
5. ปัจจัยด้านผู้นำ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักจะอยู่ใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ จากการศึกษาจะพบว่าวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งโดยบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในอาชีพหรือโดยคณะบุคคลที่เป็นพี่อมรับของชาวบ้าน การระดมทุนจะง่าย ขยายตัวกิจการได้รวดเร็ว
6. ปัจจัยด้านแรงงาน เพื่อแก้ไขปัญหาแรงงานที่มีความรู้ น้อย ขาดทักษะและประสบการณ์
7. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจในความร่วมมือน่าสนใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบ

8. ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับขององค์กร ระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามในอันที่จะทำให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไปสู่เป้าหมาย

9. ปัจจัยปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ปฏิสัมพันธ์กับภายนอกในที่นี้ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 กลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันคือ รัฐบาลหรือหน่วยงานรัฐบาล องค์กรเอกชนแบบไม่หวังผลกำไร (Non Government Organization) นักวิชาการหรือสถาบันวิชาการ และธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนต้องเรียนรู้และกำหนดท่าทีต่อปฏิสัมพันธ์กับภายนอกอย่างเหมาะสม

ตามแนวคิดของ ชมชวน บุญระหงษ์ (2543: 14) อธิบายว่าตลาดที่พอเหมาะกับสินค้าวิสาหกิจชุมชนคือตลาดทางเลือก เนื่องจากเป็นตลาด “การค้าที่เป็นธรรม” ที่เน้นปรัชญาของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันที่มีบทบาทอยู่ในตลาดกระแสหลัก บทบาทที่สำคัญของตลาดทางเลือกคือ

1. ใช้การผลิตนำการตลาด โดยเน้นการผลิตสินค้าแก่ผู้บริโภคในชุมชนเดียวกันก่อน แล้วจึงขยายสู่ชุมชนอื่นที่อยู่ใกล้เคียง และขยายกว้างออกไป ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดี และการหนุนช่วยระหว่างเกษตรกรและผู้บริโภคที่อยู่ในชุมชนใกล้เคียงกัน ในกระบวนการผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์หรือดำเนินกิจกรรมทางการตลาด จะคำนึงถึงการใช้อย่างไรที่ไม่มีภาระเอาเปรียบในการจ้างงาน ไม่ว่าจะเป็นเด็ก สตรี คนชรา หรือผู้ด้อยโอกาส การใช้บรรจุภัณฑ์หรือหีบห่อของการตลาดทางเลือกเน้นการประหยัด สะอาด ใช้วัสดุท้องถิ่น และอนุรักษ์ธรรมชาติ โดยไม่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์มากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2. การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เมื่อมีการซื้อและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป้าหมายหลักคือความสัมพันธ์ที่มีมิตรภาพและเป็นธรรมระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ โดยหมายรวมถึงการมีสำนึกที่ดีระหว่างกัน ทั้งการผลิตอาหารปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการซื้อขายในราคาที่เหมาะสมกับต้นทุนและส่วนต่างที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ช่องทางในการผลิตและจำหน่ายควรสั้นเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้ผู้ผลิตรายย่อยและผู้บริโภคสามารถพบปะกันโดยตรง ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งสามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดในอีกทางหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของตลาดทางเลือก เกษตรกรสามารถเป็นเจ้าของสถานที่จำหน่ายและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทางการตลาด ซึ่งแตกต่างจากตลาดกระแสหลักที่เกษตรกรแทบไม่มีโอกาสเป็นเจ้าของสถานที่ในการจำหน่ายผลผลิต สถานที่ของตลาดทางเลือกไม่จำเป็นต้องใหญ่โตโอ้อ่าเนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็นและทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

ประโยชน์ของตลาดทางเลือก ช่วยสร้างสังคมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและมีมิตรภาพ โดยเฉพาะการเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเกษตรกรกับผู้บริโภค รวมทั้งเกษตรกรในภาคชนบทและ

ผู้บริโภคในเมือง (Brown et al., 2001) ช่วยให้เกษตรกรมีโอกาสที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากภายนอกชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการสร้างโอกาสทางการค้า และสร้างโอกาสการเรียนรู้ในการบริหารจัดการองค์กรทางตลาด (Rubin and Rubin, 2001:95) เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกรและผู้บริโภค ในการทำความเข้าใจถึงสภาพการผลิต ปัญหาและความเป็นจริงในการผลิต ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริโภคที่สอดคล้องกับฤดูกาลของการผลิต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการรักษาระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพในไร่นาให้ดำรงอยู่ (Rubin and Rubin, 2001: 95) รวมทั้งก่อให้เกิดกลุ่มและเครือข่ายเกษตรกร เพราะในระบบการบริหารจัดการตลาดทางเลือก เกษตรกรเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการ ซึ่งการจัดการควรอยู่ในรูปของกลุ่มและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเกษตรกรรายย่อย (Brown et al., 2001; Jiggins and Röling, 1998) และทำให้เกษตรกรมีความมั่นคงทางรายได้ เพราะเกษตรกรสามารถวางแผนการผลิตและกำหนดราคาการจำหน่ายผลผลิตที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฤดูกาล รวมทั้งการสร้างรายได้ที่สม่ำเสมอจากการผลิตที่หลากหลาย ตลอดจนการบริหารจัดการการเงินและค่าใช้จ่ายในครอบครัว นอกจากนี้ผู้บริโภคได้ซื้อสินค้าในราคายุติธรรม การผลิตด้วยกระบวนการที่ปลอดภัยจะส่งผลให้เกษตรกรลดความเสี่ยงภัยจากสารเคมีทางการเกษตร และจะส่งผลดีต่อผู้บริโภคในการได้รับอาหารปลอดภัยและมีความมั่นคงทางสุขภาพ ในกระบวนการผลิตนำวัสดุทางธรรมชาติมาใช้ในการบรรจุภัณฑ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตลาดทางเลือกจึงทำให้เกษตรกรสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งทางเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และการศึกษา (Dick, 1997)

กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายองค์กร (Network Innovation) มีแนวทางของการแข่งขันและร่วมมือดังนี้

1. กลยุทธ์เครือข่ายการแข่งขัน กลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีพื้นฐานการคิดมาจากเศรษฐกิจกระแสหลัก แต่การใช้วิธีการแข่งขันในงานวิสาหกิจชุมชนไม่เป็นที่นิยมเท่ากับการสร้างความร่วมมือ แต่ในโลกยุคใหม่ จากรายงานการวิจัยของ Surest, McKenzie and Woodruff (2009) พบว่าการแข่งขันไม่ทำให้ SMEs ประสบความสำเร็จ แต่ความสำเร็จไปอยู่ที่ความร่วมมือมากกว่า แตกต่างจากมุมมองของ Gnyawali and Park (2009) ที่กลับเห็นว่าการแข่งขันเป็นเรื่องที่จำเป็น เพียงแต่เป็นการแข่งขันเพื่อยกระดับตนเอง ไม่ใช่การแข่งขันเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน Gnyawali and Park จึงแนะนำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง สร้างการแข่งขันในกลุ่มองค์กรขนาดเดียวกันเพื่อยกระดับความสามารถในตนเองไปพร้อมๆ กับการสร้างความร่วมมือกับองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การแข่งขันภายใต้ความร่วมมือ” (Co – opetition) เป็นแนวทางของการแข่งขันในระดับองค์กรขนาดเล็กและประสานความร่วมมือกับองค์กร

ใหญ่เพื่อให้ก้าวข้ามขีดจำกัดในสิ่งที่ยังคงขนาดเล็กทำไม่ได้ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรขนาดเล็กในลักษณะของการพยุ่ง ขณะที่องค์กรเล็กได้พยายามสร้างความแข็งแกร่งให้ตนเองโดยสร้างการแข่งขันเพื่อยกระดับองค์กรขนาดเล็ก โดยแรงแข่งขันจะกระเพื่อมให้ทุกๆ องค์กรขนาดเล็กยกระดับตนเองไปพร้อมกัน การใช้กลยุทธ์ที่ผนึกการแข่งขันเข้ากับความร่วมมือถือเป็นความก้าวหน้าของนวัตกรรมองค์กรและการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเข้าสู่การตลาด

2. กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือ ในรายงานของ World Intellectual Property Organization (WIPO, 2009) ระบุว่ากลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้องค์กรขนาดเล็กสามารถก้าวสู่ความสำเร็จโดยอาศัยต้นทุนที่เข้มแข็งขององค์กรขนาดใหญ่ เช่นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์จากการใช้เทคโนโลยี การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการยกระดับสมรรถนะของบุคลากร

#### ตารางที่ 10 สังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	อ้างอิง
<b>มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อตลาด</b>	
ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการผลิตสินค้า การวิจัย การทำบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาความรู้ของสมาชิก	Tim, Rick and Max (2005) OECD (2005) เดชรัตน์ สุขก้าเนต และรุ่งทิพย์ สุขก้าเนต (2542) ขวัญใจ สีสังข์ (2545)
<b>มีความร่วมมือทางการตลาด</b>	
มีเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ มีความสามารถในการตั้งราคาเพื่อจูงใจ มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อความร่วมมือทางการผลิต มีเครือข่ายผู้จำหน่าย ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกในการจำหน่ายสินค้า	ขวัญใจ สีสังข์ (2545) ชมชวน บุญระหงษ์ (2543) Rubin and Rubin (2001) Brown et al. (2001) Jiggins and Rölting (1998) Dick (1997)
<b>มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร</b>	
สมาชิกให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร มีความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการภายใน มีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร มีความเข้าใจที่ดีที่นำไปสู่ความร่วมมือ	Surest, McKenzie and Woodruff (2009) Gnyawali and Park (2009) WIPO (2009)

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	อ้างอิง
<b>มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กร</b>	
<b>สนับสนุนภายนอก</b>	
ได้รับการสนับสนุนจากภายนอกในเรื่องเงินทุนและ	Surest, McKenzie and Woodruff (2009)
ทรัพยากรได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายจาก	Gnyawali and Park (2009) WIPO (2009)
ภาครัฐ	

### เครือข่ายในการผลิตเพื่อตอบสนองต่อตลาด

การสร้างเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นไปในแนวทางของความร่วมมือ หรือแข่งขันภายใต้ความร่วมมือเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่มีการศึกษาค้นคว้ากันมากเพราะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าให้กับองค์กร รวมทั้งก้าวข้ามขีดจำกัดขององค์กรไปได้ รูปแบบของการสร้างเครือข่ายมีหลากหลาย OAED (2004) ระบุว่า มี 5 รูปแบบคือ 1) แบบไม่มีเครือข่ายเกิดขึ้น (No Network) 2) การใช้เครือข่ายเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือในทุกกระดับ 3) การเจาะจงให้เกิดเครือข่ายทางการตลาดระหว่างผู้ผลิตกับคู่แข่ง 4) สร้างเครือข่ายกับ Supplier กับผู้ผลิต และ 5) เป็นความร่วมมือทางเครือข่ายเพื่อสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เช่นการร่วมมือในห้องทดลองกับรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ในรายงานการวิจัยของ Gnyawali and Park (2009) ซึ่งถึงความสำคัญกับประเด็นเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน แต่เป็นกลยุทธ์ที่ผสมผสานไปกับการแข่งขันภายใต้ชื่อว่า Co-opitition ซึ่งเป็นนวัตกรรมความร่วมมือและแข่งขันมีไปพร้อมกัน กลยุทธ์นี้มีความสำคัญกับวิสาหกิจชุมชนมาก เพราะในโลกของการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องลงทุนกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แต่การดำเนินการเป็นไปได้ยากเพราะองค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพอ ความร่วมมือของกิจการขนาดเล็กและขนาดกลางกับองค์กรขนาดใหญ่จึงมีความจำเป็นมาก (Morris, et al., 2002) เพราะจะช่วยลดการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา การร่วมมือจะช่วยให้องค์กรที่เล็กกว่าได้เรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติ ผู้ประกอบการจึงต้องมีวิสัยทัศน์ใช้ความสามารถในการวางแผนเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการรองรับโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งในการผลิตและการตลาด สามารถอ่านสถานการณ์มองเห็นสิ่งท้าทายในอนาคต และเตรียมการปฏิบัติที่ดี อย่างไรก็ตาม Gnyawali and Park (2009) มองว่าเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มาเร็ว ไปเร็ว แต่สิ่งที่อยู่ได้นานคือความรู้ การสร้างความร่วมมือจะเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้มีการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน



Lesakova (2009) ระบุตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมคือ การปฏิบัติการบริหารที่มีกลยุทธ์ กระบวนการ โครงสร้างขององค์กร มีกระบวนการบันทึกข้อมูล ทำตารางการขนส่ง ในการซื้อ มีกระบวนการจัดการทางวัตถุดิบที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านเครือข่ายกับ Supplier ใช้เครื่องมือที่ทันสมัย มีการบำรุงรักษา ซ่อมแซม ตรวจสอบเช็ค มีกระบวนการจัดการคุณภาพ มีการป้องกันมลพิษ ทำให้เกิดของเสียน้อยที่สุด เช่น อุตสาหกรรมสีเขียว มีการฝึกอบรม และมีการจัดการข้อมูลข่าวสาร เช่น การจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการใช้

### ความร่วมมือทางการตลาด

Gnyawali and Park (2009) อธิบายว่าความร่วมมือมีหลักการสำคัญ 3 ประการคือ

1. ความร่วมมือภายใต้ฐานความรู้ (Knowledge based View) และการแบ่งปันความรู้
2. ความร่วมมือทำให้สามารถควบคุมเกมส์ที่จะเกิดขึ้นได้ (Game Theory)
3. ความร่วมมือกับองค์กรใหญ่ (Networking) การเรียนรู้จากองค์กรใหญ่จะก่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูล (Information Flow) แบ่งปันการใช้ทรัพย์สิน (Asset Flow) ซึ่งจะทำให้องค์กรที่เล็กกว่าได้แบ่งปันสถานภาพ ทำให้มีภาพพจน์ที่ดีและมีสถานะขึ้นในสังคม (Status Flow)

Lesakova (2009) ระบุตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดคือ มีการบริหารการตลาด เช่น การบริหารลูกค้า การวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาด สอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยของสภาพร ถาวรอธิวาสน์ (2548) ที่พบว่าการพัฒนาการตลาดของวิสาหกิจชุมชน ควรเริ่มจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด เช่น การสำรวจตลาด เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาการตลาด ทดสอบผลิตภัณฑ์ ขยายช่องทางการตลาด ส่งเสริมการขาย และประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้องค์กรควรสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และสร้างการตลาดรองรับในชุมชน นอกจากนี้ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการจัดการทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้” ของ อัจฉรา หลาวทอง (2550) ยังพบว่า การประชาสัมพันธ์มีความหมายต่อการสร้างสิ่งดึงดูดใจและจุดขายให้กับวิสาหกิจชุมชน

### ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร

ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรของคนภายในองค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะลำพังการสนับสนุนจากภายนอกย่อมไม่เพียงพอ คนในจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ความร่วมมือในการปรับปรองทำงานขององค์กรนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีในองค์กร ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นจากการใช้ฐานความรู้ เช่น ทักษะบุคคล ทักษะความรู้ในงาน ทักษะความรับผิดชอบ การดูแลรักษา การปรับปรุงหน้าที่ในกระบวนการทำงาน Lesakova (2009) ระบุตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงแนวปฏิบัติที่ดีในการสร้างความร่วมมือให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานขององค์กรให้เกิดกระบวนการจัดการคุณภาพ มีการจัดการความรู้จากข้อมูลข่าวสาร เช่น การจัดเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการใช้ ซึ่งในรายงานผลการวิจัยของสุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) มีข้อค้นพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ได้แก่ การมีส่วนร่วม ซึ่งมีความหมายต่อการสร้างความของคนในองค์กรและความร่วมมือของสมาชิกและครอบครัว เป็นผลให้สามารถดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่อง การควบคุมคุณภาพสินค้า การพัฒนาความรู้ ภูมิปัญญา พัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดกิจกรรมทางตลาดอย่างเหมาะสมภายใต้การนำของผู้ที่มีศักยภาพ โดยมีการใช้ความรู้และการจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ข้อค้นพบของ สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) ยังพบว่า ปัจจัยภายในชุมชนที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน วัฒนธรรมและประเพณี โครงสร้างประชากรในชุมชน การพัฒนาคนรุ่นใหม่ ทรัพยากรที่มีในชุมชน การจ้างงานในชุมชน/รายได้ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการมีตลาดชุมชนรองรับ

### ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก

ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก เช่น แหล่งเงินทุนมีความสำคัญมาก เนื่องจากปัจจัยทางการเงิน (Financing) มีผลต่อการลงทุนทางธุรกิจ ในรายงานของ UNEP (2007) ชี้ว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กนั้นมีความเสี่ยงต่อการประกอบการให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการลงทุนและการขอรับการสนับสนุนในการลงทุน กรณีที่เกิดขึ้นในประเทศอาฟริกา พบว่าการสนับสนุนของสถาบันทางการเงินต่อองค์กรวิสาหกิจชุมชนมีข้อจำกัดมาก ซึ่ง UNEP เสนอว่าการแก้ไขปัญหาควรดำเนินการดังนี้

1. ให้ความรู้กับผู้ลงทุนในการกู้ยืมเงิน และแหล่งเงินทุน
2. สร้างกลุ่มระดับท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนให้สามารถรวมตัวกันในระดับสถาบันที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

3. ให้ความรู้หรือฝึกอบรมกับผู้จัดการธนาคารให้มีความรู้ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกรรมของ SMEs เพื่อให้สามารถสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม

4. ทำวิจัยเพื่อให้ได้ความรู้ที่เกี่ยวกับการสนับสนุนทางการเงินแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น แหล่งเงินทุน วิธีการ หรือช่องทางต่างๆ

5. สํารวจกลไกต่างๆ เพื่อชักจูงให้มีผู้ลงทุนในกิจการขนาดกลางและขนาดเล็กให้มากขึ้น

6. จัดการให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการในแต่ละภูมิภาค

7. ให้มีการสร้างหุ้นส่วนหรือเครือข่ายเพื่อให้เกิดพลังในการสื่อสารตามวัตถุประสงค์ของความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เป็นอีกประเด็นที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากรัฐเป็นเจ้าของทรัพยากรแหล่งใหญ่ที่สามารถสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสให้กับวิสาหกิจชุมชน ผลการออกนโยบายสนับสนุน SMEs ของรัฐบาลซีลีสร้างความสำเร็จให้กับวิสาหกิจชุมชนเร็วกว่าประเทศในภูมิภาคเดียวกัน แม้ว่าข้อเท็จจริงในภาพรวม อุตสาหกรรมกระแสหลักยังมีบทบาทเหนือกว่าวิสาหกิจชุมชนมาก (Goldberg and Palladini, 2008) ปี 2003 เป็นต้นมารัฐบาลได้เร่งสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชนโดยแก้ไขกฎหมายให้มีความยืดหยุ่นในการสนับสนุนการทำงานของวิสาหกิจชุมชน และเอื้อต่อการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนให้มากขึ้น มีการสังคายนาและปฏิรูปกฎหมายดังนี้

1. ปรับปรุงความยืดหยุ่นของตลาดแรงงาน

2. สร้างระบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานและให้ความรู้ในเรื่องการลงทุนพร้อมออกหนังสือรับรองให้

3. สร้างความโปร่งใสในระบบการศึกษาเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

4. สร้างความรับผิดชอบให้กับรัฐบาลในการส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงการค้าเสรี

5. ปรับปรุงกฎหมายกระบวนการผลิตอาหาร (Food Processing) เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในประเทศแถบสหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น และซิดนีย์ประโยชน์ทับซ้อนและใช้พระราชกำหนดที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เชื่อถือได้ที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าเพื่อการตลาด (Stock Market)

ด้วยเหตุที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การสร้างพลวัตทางเศรษฐกิจคือการสร้างกิจกรรมใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เมื่อการดำเนินงานก้าวต่อไปได้ จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจในภาพรวม การเติบโตได้อย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องให้เทคโนโลยีหนุนช่วย ในขณะเดียวกันรัฐบาลควรออกนโยบายสนับสนุนการเป็นสังคมผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Society) การสร้างวัฒนธรรมของการเป็นผู้ประกอบการ OECD (2004) เน้นว่ามีความสำคัญมาก เพราะจะส่งผลต่อทัศนคติ และค่านิยมทางสังคมของคนในระยะยาว รัฐบาลควรปลูกฝังให้เรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติ มีการจัด

การศึกษา ฝึกอบรม รวมทั้งจัดการศึกษาตลอดชีวิตเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการประกอบอาชีพอิสระ รวมทั้งการหนุนเสริมด้วยการสนับสนุนงบประมาณ การเข้าถึงแหล่งทุนของผู้ประกอบการรายย่อย การสนับสนุนตลาดแรงงาน การจัดรูปแบบการเก็บภาษี การแข่งขันในกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง รวมทั้งการปรับกฎหมายให้เอื้อต่อวิสาหกิจชุมชน เช่น กฎหมายตลาดเงิน กฎหมายล้มละลาย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานล่างมีเสถียรภาพ นอกจากนี้การหนุนเสริมด้วยการสนับสนุนงบประมาณ จะทำให้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากมีเสถียรภาพ (OECD, 2004) นโยบายสำคัญที่การประชุม OECD เสนอในที่ประชุมคือ

1. การขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเป็นการสร้างเสถียรภาพระดับชาติ การขับเคลื่อนผู้ประกอบการเน้นความสามารถที่จะแข่งขันได้จริงภายใต้กรอบของกฎหมายที่ยืดหยุ่น การคิดระบบภาษีที่เป็นธรรม การกำหนดตลาดแรงงาน ตลาดเงิน ตลาดทุน และกฎหมายล้มละลายที่เอื้อต่อการดำเนินการของผู้ประกอบการรายย่อย
2. การดำเนินการตามกฎหมาย หน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนควรสามารถให้บริการที่สิ้นสุด ณ จุดเดียว (One Stop Service)
3. รัฐบาลควรใช้ระบบ E-government เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้ประกอบการเข้าถึงได้ง่ายผ่านระบบ Online
4. ให้การสร้างสังคมผู้ประกอบการผ่านระบบการศึกษา การฝึกอบรม มีการจัดหลักสูตรที่น่าสนใจ และดำเนินการจนกลายเป็นวัฒนธรรมของชาติ
5. บูรณาการทุกมิติของการพัฒนาทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติให้เข้าไปอยู่ในกลไกของการสร้างสังคมการเป็นผู้ประกอบการ

การสร้างสังคมผู้ประกอบการนี้ OECD ยังให้ความเห็นว่าควรเน้นไปที่กลุ่มผู้หญิงที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งผู้หญิงที่เป็นกลุ่มผู้สูงอายุด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ข้อค้นพบของสุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) พบว่าปัจจัยภายนอกชุมชนที่มีผล ได้แก่ นโยบายของรัฐ ระบบเสริมหนุน เครือข่าย กลไกทางการตลาด และการคมนาคม

## ตารางที่ 11 สั้งเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation)

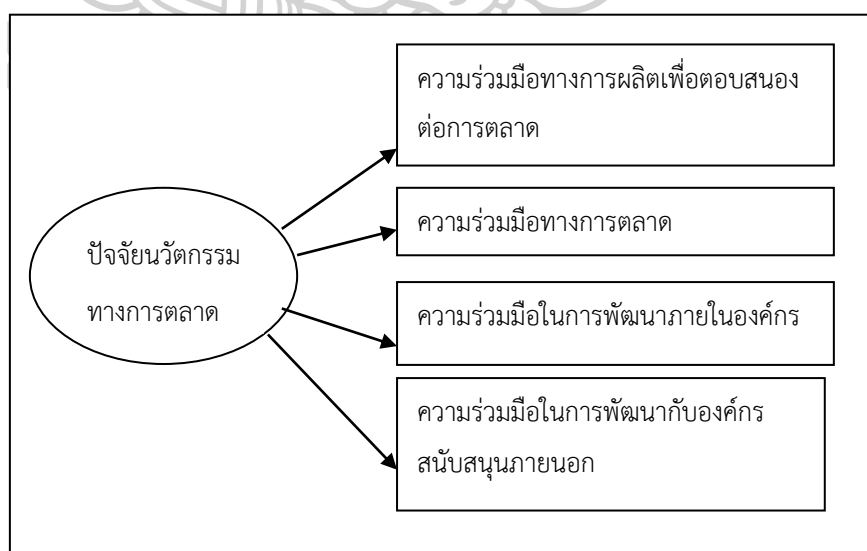
องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	อ้างอิง
<b><u>มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อ</u></b>	
<b><u>ตลาด</u></b>	
ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการผลิตสินค้า	OAED (2004) Gnyawali and Park (2009) Lesakova (2009)
ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการวิจัย	OAED (2004) Gnyawali and Park (2009) Lesakova (2009)
ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการทำ บรรจุภัณฑ์	Gnyawali and Park (2009)
ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการพัฒนา	Gnyawali and Park (2009) Lesakova (2009)
ความรู้ของสมาชิก	WIPO (2009)
<b><u>มีความร่วมมือทางการตลาด</u></b>	
มีเครือข่ายการประชาสัมพันธ์สินค้า	Gnyawali and Park (2009)
มีกลยุทธ์ตั้งราคากับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน	Lesakova (2009) Gnyawali and Park (2009)
มีเครือข่ายการผลิตสินค้าวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่ม ยอดขาย	Lesakova (2009) Gnyawali and Park (2009)
มีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อความร่วมมือทางการ ผลิต	Lesakova (2009) Gnyawali and Park (2009)
มีเครือข่ายวัตถุประสงค์	Lesakova (2009) Gnyawali and Park (2009)
มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อเพิ่ม ยอดจำหน่าย	Lesakova (2009) สถาพร ถาวรอิฐาสน์ (2548) อัจฉรา หลาวทอง (2550)
<b><u>ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายใน</u></b>	
<b><u>องค์กร</u></b>	
สมาชิกให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร	Lesakova (2009) สุภัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550)
มีความเชื่อมโยงในการบริหารจัดการภายในระหว่าง สมาชิก	Lesakova (2009) สุภัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550)
มีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร	Lesakova (2009) สุภัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550)
มีความเข้าใจที่ดีที่นำไปสู่ความร่วมมือ	Lesakova (2009) สุภัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) Goldberg and Palladini (2008)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	อ้างอิง
<b>ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กร</b>	
<b>สนับสนุนภายนอก</b>	
การสนับสนุนจากภายนอกในเรื่องเงินทุน	OEAC (2004) สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550)
การสนับสนุนจากภายนอกในเรื่องทรัพยากร	OEAC (2004) สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550)
การสนับสนุนจากภาครัฐในเชิงนโยบาย	OEAC (2004) สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550)

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาดที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 5

- องค์ประกอบที่ 1 ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด
- องค์ประกอบที่ 2 ความร่วมมือทางการตลาด
- องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือในการพัฒนาภายในองค์กร
- องค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือในการพัฒนากับองค์กรสนับสนุนภายนอก



ภาพที่ 5 โมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

## ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

บุคลากรถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่ต้องมีบทบาทประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีหน้าที่การนำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ บุคลากรที่สำคัญในองค์กรคือผู้นำและสมาชิกในองค์กรที่ต่างมีบทบาทต่อกัน ความเป็นผู้นำสามารถอยู่กับตัวผู้นำและสมาชิกได้เช่นกัน วิสาหกิจชุมชนซึ่งมีสภาพการณ์เป็นองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางมีความจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมยิ่งกว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในทางทรัพยากรที่เหนือกว่า (Tidd et al., 2004, Hale and Cragg, 1996) ผู้นำที่มีนวัตกรรม (Innovative leader) จึงมีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการคนในองค์กร รวมทั้งการสร้างกระบวนการผลิตและการสร้างผลผลิตขั้นสุดท้ายขององค์กร (Pearce and Ensley, 2004) ในรายงานผลการวิจัยของ Voss (1998) ซึ่งให้เห็นว่าภาวะผู้นำและนวัตกรรมจะช่วยสร้างการตัดสินใจที่รวดเร็วในการใช้ทรัพยากร ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การประพัตติตัวของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และการยอมรับจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็งยิ่งขึ้น ทั้งนี้การสื่อสารในองค์กรระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความหมายยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร สมรรถนะของผู้นำจึงเป็นความหมายแรกที่สำคัญและเชื่อมโยงไปยังการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

การมีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรทั้งของผู้นำและบุคลากรเป็นอีกเงื่อนไขที่ขับเคลื่อนการพัฒนาขององค์กร สมรรถนะของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในการใช้นวัตกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ การสร้างการมีส่วนร่วมให้สมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในรายงานผลการวิจัยของ Verbees and Meulenberg (2004) ที่ศึกษานวัตกรรมในกลุ่มผู้ประกอบการรายเล็กและขนาดกลางพบว่า นวัตกรรมของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการยอมรับความคิดใหม่ๆ และความรู้ใหม่ๆ ของสมาชิกจึงเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนี้ความยืดหยุ่นในการทำงานและการสื่อสารที่ดียังเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะเสริมพลังการทำงานของวิสาหกิจชุมชน และจะทำให้เกิดการสื่อสารสองทางในการพัฒนาแนวคิด “Idia” จากผู้ปฏิบัติงาน (Ghobadian and Gallea, 1999) นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งได้จากความร่วมมือในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการผลิตใหม่ๆ เปิดมุมมองใหม่ๆ ให้กับสมาชิก รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล เป็นต้น ซึ่ง สุรชัย โฆษิตบรรชัย (2542) เห็นว่าแนวทางการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในหลักของการสร้างสรรค์มูลค่า และยังเปิดมุมมองให้สมาชิกมีความคิดที่มีความแตกต่างไปจากความคิดเดิม ทำให้ได้แนวทางการคิดแบบใหม่ ๆ ตลอดเวลา ทั้งนี้องค์กรต้องสร้างขวัญกำลังใจเพื่อเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยแรงจูงใจอาจทำได้ในหลายรูปแบบเช่น การ

ให้สิ่งตอบแทนเป็นรางวัล ค่าตอบแทน หรืออาจให้ในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับคำอธิบายของ อำนาจ ชีระวิช (2551) ที่อ้างอิงผลการสำรวจเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมของสหรัฐอเมริกาปี พ.ศ. 2534 ที่พบว่า สิ่งทีของผู้ที่ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางให้ความสำคัญเป็นอย่างมากคือ โอกาสของการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยสามารถแสดงความตั้งใจในการทำงานและใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มตามศักยภาพ และมีโอกาสที่จะได้รับรางวัลอย่างไม่จำกัด ถือเป็นแรงจูงใจที่ได้กำไรมาอย่างมีเหตุผล

#### ตารางที่ 12 สั้งเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

องค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	อ้างอิง
<b>สมรรถนะของผู้นำ</b>	
การกำหนดทิศทางของผู้นำ การตัดสินใจ การได้รับ	Tidd et al. (2002) Hale and Cragg (1996)
การยอมรับ การประพฤติที่เป็นแบบอย่าง	Voss (1998)
ความสามารถในการสื่อสาร	
<b>มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการ</b>	
<b>องค์กรของผู้นำและสมาชิก</b>	
ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมใน	Prarce and Ensley (2004) Verbees and
การกำหนดวิสัยทัศน์ การแสดงความคิดเห็น สร้าง	Meulenberg (2004)
ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ยอมรับความคิดที่ต่างและ	
ความรู้ใหม่ๆ มีความยืดหยุ่น และสื่อสารในการ	
ทำงาน	
<b>มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิด</b>	
<b>สร้างสรรค์</b>	
มีการฝึกอบรมค่านิยมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์	Ghobadian, and Gallear (1999) สุรัชชัย
ในกระบวนการผลิต การเปิดมุมมองใหม่ๆ การสร้าง	โฆเชิตบวรชัย (2542) อำนาจ ชีระวิช (2551)
แรงจูงใจในการทำงาน	

#### ผู้นำ

Tidd et al. (2002) ได้อธิบายว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ผู้นำมีความสำคัญและมีอิทธิพลมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ (Hale and Cragg, 1996) Pearce and Ensley (2004) ชี้ว่าวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนของผู้นำที่มีนวัตกรรม (Innovative leader) มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการคนในองค์กร รวมทั้งการสร้างกระบวนการผลิตและการสร้างผลผลิตขั้นสุดท้ายขององค์กร Wilson and Stokes (2006) เห็นว่าบทบาทของ



ผู้นำหรือสถานประกอบการในธุรกิจขนาดเล็กเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาปฏิบัติการทางนวัตกรรม รวมไปถึงการสรรสร้าง (Creativity) ด้วย ข้อคิดดังกล่าวใกล้เคียงกับแนวคิด ของ Davenport and Bibby (1999) ที่อธิบายว่า บทบาทที่เป็นพลวัตของสถานประกอบการนั้นมาจากการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเกิดขึ้นได้ด้วยการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมให้อยู่ในกิจนิสัยของผู้นำและบุคคลอื่นๆ ในองค์กร อีกทั้งวัฒนธรรมของการมีนวัตกรรมในองค์กรยังมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการขับเคลื่อนของผู้นำ ในรายงานการศึกษาของ Verbees and Meulenberg (2004) ที่ศึกษาวัฒนธรรมในกลุ่มผู้ประกอบการรายเล็ก และขนาดกลางพบว่า นวัตกรรมของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมีผลต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้อื่นๆ ขององค์กร ยิ่งกว่านั้นในรายงานของ Voss (1998) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำและนวัตกรรมจะช่วยสร้างการตัดสินใจที่รวดเร็วในการใช้ทรัพยากร ผลการศึกษาของ Barclay and Porter (2005) ในการศึกษาการใช้นวัตกรรมของผู้นำในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก พบว่าผู้นำนวัตกรรมเป็นกุญแจที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ผู้นำในองค์กรมักปรากฏในรูปแบบของผู้บริหาร (Manager) ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน (Coordinating) และกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างแผนกงาน หรือในทีมงานและประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารยังต้องทำงานอื่น ๆ ที่มีใช้การประสานงานด้วย ในองค์กรสมัยใหม่ที่พนักงานมีส่วนร่วมประสานงานจึงไม่สามารถแยกแยะให้ชัดเจนระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้ผู้บริหาร เช่น งานที่ทำเป็นทีม ผู้ร่วมทีมก็จำเป็นต้องประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมงาน ทั้ง ๆ ที่อาจมิใช่เป็นผู้บริหารก็ตาม

ผู้บริหารอาจแบ่งได้โดยอาศัยพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความแตกต่างทางแนวคิด หรือความแตกต่างทางระดับการบริหาร และความแตกต่างทางแนวนอนหรือความแตกต่างโดยอาศัยเขตความรับผิดชอบ การแบ่งประเภทของผู้บริหารตามความแตกต่างทางแนวคิด หรือความแตกต่างตามระดับการบริหารได้ 3 ระดับ ดังนี้ (Voss, 1998)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบองค์กรโดยรวม
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับกลางของสายการบังคับบัญชา และรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนกงานที่สำคัญ
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-line managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับล่างสุด มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น

### วัฒนธรรมในการใช้นวัตกรรมขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน

นวัตกรรมเป็นเสมือน “กระบวนการพื้นฐานทางสังคม” ซึ่งพื้นฐานอยู่ที่คนและวัฒนธรรม ภายใต้องค์กร (Wilson and Stokes, 2006) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นกุญแจไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางวัฒนธรรม (Innovative culture) (Hyland and Beckett, 2005; Voss, 1998) ในแง่มุมมองของ Ghobadian and Gallear (1999) เน้นว่าผู้ประกอบการรายเล็กต้องให้ความสำคัญกับคนมากกว่าระบบด้วยซ้ำ ซึ่ง Verbees and Meulenberg (2004) พบว่าการสร้างคนให้มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรม (Innovative culture) เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการทำงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและนวัตกรรมองค์กร (McAdam et al., 2004) จากผลการศึกษาของ Wan et al. (2005) วัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแต่มีความยืดหยุ่นของวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Naveh and Erez, 2004) ใช้คณะทำงานบนพื้นฐานของกระบวนการผลิตที่ใช้การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ร่วมกันแบ่งปันวิสัยทัศน์และวิธีการทำงาน ซึ่งเรียกว่านวัตกรรมทางวัฒนธรรม (Jager et al., 2004) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจะเสริมพลังการทำงานของวิสาหกิจชุมชน และจะทำให้เกิดการสื่อสารสองทางในการพัฒนาแนวคิด “Idia” จากผู้ปฏิบัติงาน (Ghobadian and Gallear, 1999) ซึ่งมีความหมายต่อการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative idia) Francis and Bessant (2005) แนะนำว่าการมีส่วนร่วมของลูกจ้างและทีมงานช่วยสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสร้างผลได้จากทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีความเหมาะสมกับเวลา

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรทั้งในส่วนของคุณคณาจารย์ที่เป็นผู้นำและบุคลากรในองค์กร ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีบทบาทต่อกัน ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำและเป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่วนบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีหน้าที่ปฏิบัติและเป็นผู้นำในการทำงานไปพร้อมกัน ซึ่งโลกยุคใหม่ถือว่าการมีส่วนร่วมนั้นมีความสำคัญ เพราะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และการเป็นเจ้าขององค์กรนี้เองที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลได้ใช้พลังความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Morris et al., 2002)

### การพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์

การพัฒนาบุคลากรให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เป็นการพัฒนาสมรรถนะทางนวัตกรรมของบุคลากร จึงจะนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการและควบคุมคุณภาพ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ที่เหมาะสมจึงมีความหมายต่อการพัฒนาองค์กร (Lesakova, 2009) ในแง่มุมมองของวิสาหกิจชุมชนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนต้องใช้ความรู้ในการต่อยอดจากภูมิปัญญาเดิม (พันศักดิ์ วิญญรัตน์, 2548) สอดคล้องกับข้อคิดของอัจฉรา สัมเขียวหวาน

(2549) อำนวนย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิตอง (2540) และ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ที่อธิบายว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์นั้นเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่โดยมีพื้นฐานมาจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบการทำซ้ำ ดังนั้นบุคลากรจึงควรมีสมรรถนะของการใช้ความคิดสร้างสรรค์

### ตารางที่ 13 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

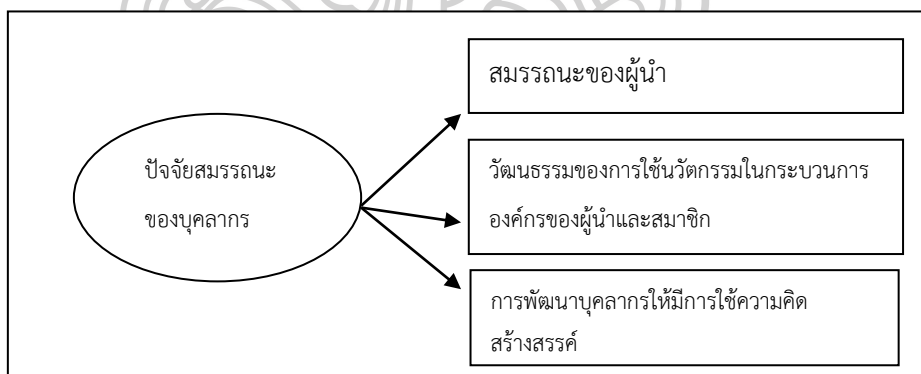
ตัวบ่งชี้ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	อ้างอิง
<b>สมรรถนะของผู้นำ</b>	
การกำหนดทิศทางของผู้นำ	Tidd et al. (2002) Hale and Cragg (1996) Prarce and Ensley (2004)
การตัดสินใจของผู้นำ	Hale and Cragg (1996) Prarce and Ensley (2004)
การได้รับการยอมรับของผู้นำ	Devenport and Bibby (1999)
การประพฤติที่เป็นแบบอย่าง	Verbees and Meulenberg (2004)
ความสามารถในการสื่อสาร	Verbees and Meulenberg (2004)
<b>มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการ</b>	
<b>องค์กรของผู้นำและสมาชิก</b>	
ผู้ นำมีวิสัยทัศน์	Ghobadian and Gallear (1999) Hyland and Beckett (2005) Voss (1998) Jager et al. (2004)
การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	Wilson and Stokes (2006) Ghobadian and Gallear (1999)
การยอมรับความคิดที่ต่างและความรู้ใหม่ๆ	Francis and Bessant (2005)
การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ	Francis and Bessant (2005) Morris et al. (2002)
ความยืดหยุ่นในองค์กร	Wan et al. (2005)
การสื่อสารในการทำงาน	Naveh and Erez (2004) Morris et al. (2002)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	อ้างอิง
<b>มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์</b>	
มีการฝึกอบรมค่านิยมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในกระบวนการผลิต	OECD (2005) พันศักดิ์ วิญญูรัตน์ (2548) อัจฉรา สัมพันธ์ (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิตอง (2540) และ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)
การเปิดมุมมองใหม่ๆ	Lesakova (2009)
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	Lesakova (2009)

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 6

- องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะของผู้นำ  
องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมของผู้นำและบุคลากร  
องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์



ภาพที่ 6 โมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

จากการทบทวนเอกสารสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการแก่ “ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร” ได้ว่าหมายถึงสมรรถนะของผู้นำ กกับการสร้างให้คนในองค์กรทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และสร้างผลผลิตนวัตกรรม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรคือ สมรรถนะของผู้นำ วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

## ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

แนวคิดและการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร (Wang and Ahmed, 2004) มีผลงานที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลของการจัดการความรู้กับการใช้นวัตกรรมในองค์กร ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนสามารถใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ที่เป็นระบบให้ส่งผลต่อการทำตลาดอย่างมีประสิทธิภาพโดยพัฒนาผลผลิตด้วยนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ (Verbees and Meulenber, 2004) ส่วนผลการสำรวจของ van der Wiele and Brown (2000) พบว่าวิสาหกิจชุมชนในออสเตรเลียแสดงให้เห็นว่า ความรู้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจที่รวดเร็ว ขณะที่ผลการศึกษาของ Mosey et al. (2002) รายงานว่าองค์กรวิสาหกิจชุมชนที่เติบโตน้อยมีผลมาจากการปรับปรุงนวัตกรรมที่ย่ำแย่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีการใช้นวัตกรรมในระดับสูง นอกจากนี้เครือข่ายความรู้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากเครือข่ายที่เกิดขึ้นจะผันแปรตามวัฒนธรรมความเชื่อ ซึ่งจะส่งผลไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการพัฒนา (Francis and Bessant, 2005) ข้อค้นพบของ Prajogo and Sohal (2004) พบว่าความรู้และนวัตกรรมมีความผูกพันกับการบริหารจัดการองค์กรและกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความหมายต่อการใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ Frey and Stutzer (2002) อธิบายความสำเร็จของการสร้างความรู้ที่ขึ้นอยู่กับการมีข้อมูลพื้นฐานที่พอเพียง และมีห้องสมุด Software ขององค์กรโดยมีเงื่อนไขการใช้อยู่ 4 ประการคือ 1) สมาชิกที่เข้าไปใช้ข้อมูลมีลักษณะที่หลากหลาย ทุกคนมีความเห็นเป็นของตนเอง จึงไม่ควรมีข้อจำกัดเรื่องคุณวุฒิและการศึกษา 2) ทุกคนมีความคิดเห็นที่เป็นอิสระ 3) สมาชิกในองค์กรสามารถรวมกลุ่มกันได้ และ 4) องค์กรมีการกระจายอำนาจ ซึ่งความสามารถของบุคลากรจะนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ในภาคการผลิตและการตลาดขององค์กร

**ตารางที่ 14** สังกะระห้องค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	อ้างอิง
<b>การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์</b>	
<b>สร้างสรรค์</b>	
มีการกำหนดความรู้ในการผลิต ศึกษาข้อมูลหรือความรู้ในการผลิต การปรับปรุงต่อยอดผลิตภัณฑ์ การบันทึกและถ่ายทอดความรู้ทางการผลิต	Frey and Stutzer (2002) Wang and Ahmed (2004) van der Wiele and Brown (2000)
<b>การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด</b>	
การกำหนดความรู้ในการตลาด ศึกษาข้อมูลหรือความรู้ในการตลาด การปรับปรุงต่อยอดผลิตภัณฑ์ การบันทึกและถ่ายทอดความรู้ทางการตลาด	Verbees and Meulenberg (2004) Frey, Luethi and Osterloh (2012) Wang and Ahmed (2004) van der Wiele and Brown (2000)
<b>การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร</b>	
การกำหนดความรู้ในการพัฒนาองค์กร ศึกษาข้อมูลหรือความรู้ในการพัฒนาองค์กร การปรับปรุงองค์กรให้ก้าวหน้า การบันทึกและถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาองค์กร	Wang and Ahmed (2004) van der Wiele and Brown (2000) Mosey et al. (2002) Francis and Bessant (2005) Prajogo and Sohal (2004)

**การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์**

ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ทั้งความรู้ทางภูมิปัญญาและรู้ทางเทคโนโลยี และความรู้ในวิทยาการต่างๆ ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ส่วนมีอยู่ในตัวคน การจัดการความรู้ จึงมีบทบาทสูงทั้งการพัฒนาศักยภาพคนให้มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ และจินตนาการ เป็นแรงงานความรู้ ที่มีความสามารถมองปัญหาในลักษณะบูรณาการ อันทำให้เกิดโครงสร้างทางปัญญาที่แข็งแกร่ง คนในองค์กรได้รับโอกาสและมีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น และต่อยอดสร้างความเข้มแข็งให้ภาคการเกษตร สามารถก้าวสู่ธุรกิจและแข่งขันได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2556) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยูภา ประยงค์ทรัพย์ (2553: 616-640) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้การมีส่วนร่วมของสมาชิก ทำให้องค์กรมีอำนาจในการกำหนดปัจจัยที่ควบคุมและดูแลการผลิต

กระบวนการผลิต การแลกเปลี่ยนและจัดสรรผลผลิตที่เกิดขึ้นให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการอย่างสอดคล้องและพอเพียง

ข้อค้นพบของ กนกพร ฉิมพลี (2555) บ่งชี้ว่าการจัดการความรู้ในการผลิต มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น กระบวนการจัดการความรู้ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการจัดการความรู้ สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสานประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดความรู้เกี่ยวกับการกำหนดผลิตภัณฑ์ ผ่านการคิดและตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม จากนั้นจึงนำไปสู่ 2) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ที่มาจากภายในกลุ่มและภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้เฉพาะของกลุ่ม และนำไปสู่ 3) การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความรู้และทักษะในการผลิตมากขึ้น และเป็นที่มาของ 4) การจัดเก็บความรู้ในตัวบุคคล และ 5) การถ่ายทอดความรู้ มีรูปแบบการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวมีลักษณะเป็นวงจรที่เมื่อถ่ายทอดความรู้แล้ว สามารถย้อนกลับไปกำหนดความรู้ในรูปแบบอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

#### การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด

ปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการผลิต การจัดการความรู้ทางการผลิตและการตลาดไปพร้อมกันมีความสำคัญต่อการยกระดับความสามารถของวิสาหกิจชุมชน การจัดการความรู้ทางการตลาดเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะช่วยเหลือกันในการแสวงหาช่องทางตลาดเมื่อมีโอกาส ยิ่งสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถ หาตลาดรองรับที่แน่นอนได้ไม่เพียงแต่จะเป็นผลดีต่อการผลิตที่ไม่ทำให้สินค้าเหลือค้างสต็อก แต่ยังเป็นการสร้างมูลค่าในตัวเองให้แก่สินค้าได้อีกด้วย (คณิตา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี, 2559) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนร่องก่อ จังหวัดอุบลราชธานีจากข้อค้นพบของ อุสา สุทธิสาคร (2554) คือ ชุมชนใช้วิธีการจำหน่ายร่วมกัน มีช่องทางจำหน่ายทางการตลาด มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาดคือการกำหนดความรู้ทางการตลาด การศึกษาข้อมูลลูกค้า การใช้ความรู้ทางการตลาดเพื่อให้เกิดช่องทางใหม่ๆ การบันทึกความรู้ และถ่ายทอดความรู้ (ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2549; สีลาภรณ์ นาครทรรพ, 2539)

ผลการศึกษาของวรรณดี สุทธินรากร และคณะ (2548) เรื่อง “การพัฒนาตลาดทางเลือกเพื่อสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน มีข้อเสนอแนะที่วิสาหกิจชุมชนต้องจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตลาดทางเลือกเพื่อสร้างการค้าที่เป็นธรรมให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคือ ผลิตสินค้าที่สะท้อน

เอกลักษณ์ของชุมชน พัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่มาจากงานหัตถกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมของท้องถิ่น เพื่อให้สินค้ามีมูลค่าเพิ่มและสร้างเรื่องเล่าให้กับสินค้า เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคมูลค่า รวมทั้งสร้างความต่างของสินค้าทั้งในเชิงบรรจุภัณฑ์และการพัฒนาคุณภาพสินค้าที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจะช่วยให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจในสินค้าและมีความปรารถนาในสินค้ามากขึ้น ส่วนความรู้ทางการตลาด ควรพิจารณาตามกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนในชุมชนและคนนอกชุมชนที่เป็นผู้บริโภคโดยทั่วไป และนักท่องเที่ยว ซึ่งรสนิยมของผู้บริโภคจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีรูปลักษณะแตกต่างกันไป วิสาหกิจชุมชนควรยกระดับการใช้เทคโนโลยี โดยนำสินค้าเข้าสู่ฐาน website เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการซื้อการขายได้ รวมทั้งปรับปรุงการบริหารจัดการโดยเพิ่มศักยภาพในการจัดทำแผนและการขับเคลื่อนตามแผน รวมทั้งนำกลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจให้เกิดประโยชน์มากกว่าเดิม ที่มีเพียงความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน นอกจากนี้ในประเด็นของช่องทางการจำหน่ายควรเน้นไปที่กลุ่มลูกค้า 3 กลุ่ม คือ คนในชุมชน ผู้บริโภคทั่วไป และนักท่องเที่ยว ซึ่ง ทั้ง 3 กลุ่มลูกค้าจะนำไปสู่การกำหนดพื้นที่การจำหน่าย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ให้พอเหมาะกับลูกค้า

#### การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร

เสรี พงศ์พิศ (2552) อธิบายว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน การจัดการความรู้นั้นมีความสัมพันธ์กับความรู้ (McAdam & McCreedy, 2000) และการเรียนรู้ (Hislop, 2005; Yolles, 2000) องค์กรขนาดใหญ่มักมีความรู้จำนวนมากที่ต้องจัดเก็บ และสามารถจัดหาทรัพยากรเงิน คน และ เวลาสำหรับนำการจัดการความรู้มาใช้ (McAdam et al., 2004; Durst & Edvardsson, 2012) แต่ Gharakhani, Okko and Martikainen (1996) เห็นว่า องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กมีความรู้ที่ต้องจัดการน้อย อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงระบบ และความคิดเชิงระบบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ด้วยเช่นกัน (Rubenstein-Montano et al., 2001; Gao, Li, & Nakamori, 2003)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการให้ง่ายต่อการใช้ประโยชน์ และใช้ได้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้น (ประเวศ วะสี, 2550) การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้ การพัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนที่เกื้อหนุนใน การทำงานร่วมกัน อันมีความหมายต่อการสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็ง การจัดการ



ความรู้จึงเป็นเครื่องมือและนวัตกรรมที่ช่วยให้ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของบุคคล และตรงเวลาที่จะใช้งาน ซึ่งความรู้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ แลกเปลี่ยน เพิ่มมูลค่า และเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน อันจะนำไปสู่เป้าหมายในการสร้างผลผลิตนวัตกรรมและสร้างผลกำไรให้กับองค์กร (Horne et al., 2005) การจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรผ่านการกำหนดความรู้ ศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ การใช้ความรู้ไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า มีการบันทึกความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาองค์กร

#### ตารางที่ 15 สังกะระห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

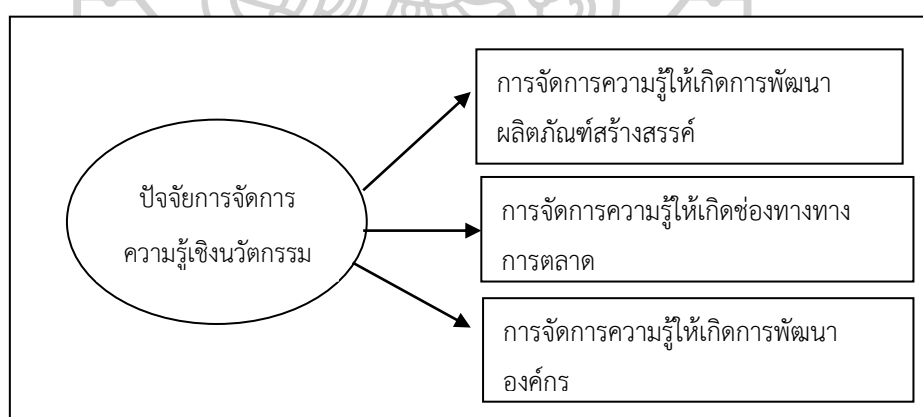
ตัวบ่งชี้ของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	อ้างอิง
<b><u>การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์</u></b>	
<b><u>สร้างสรรค์</u></b>	
มีการกำหนดความรู้ในการผลิต	ยุภา ประยงค์ทรัพย์ (2553) กนกพร ฉิมพลี (2555)
ศึกษาข้อมูลหรือความรู้ในการผลิต	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ (2554) ยุภา ประยงค์ทรัพย์ (2553) กนกพร ฉิมพลี (2555)
การปรับปรุงต่อยอดผลิตภัณฑ์	คณิดา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี (2559) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ (2554) กนกพร ฉิมพลี (2555)
การบันทึกความรู้ทางการผลิต	กนกพร ฉิมพลี (2555) อุสา สุทธิสาคร (2554)
การถ่ายทอดความรู้ทางการผลิต	กนกพร ฉิมพลี (2555)
<b><u>การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด</u></b>	
มีการกำหนดความรู้ทางการตลาด	คณิดา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี (2559)
ศึกษาข้อมูลหรือความรู้ทางการตลาด	ปารีชาติ วลัยเสถียร (2549) สีลาภรณ์ นาครทรรพ (2539)
การปรับปรุงช่องทางทางการตลาด	ปารีชาติ วลัยเสถียร (2549) สีลาภรณ์ นาครทรรพ (2539) วรณดี สุทธินรากร (2552)
การบันทึกความรู้ทางการตลาด	ปารีชาติ วลัยเสถียร (2549) สีลาภรณ์ นาครทรรพ (2539)
การถ่ายทอดความรู้ทางการตลาด	ปารีชาติ วลัยเสถียร (2549) สีลาภรณ์ นาครทรรพ (2539)

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	อ้างอิง
<b>การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร</b>	
การกำหนดความรู้ในการพัฒนาองค์กร	McAdam et al. (2004) Durst & Edvardsson (2012)
การศึกษาข้อมูลหรือความรู้ในการพัฒนาองค์กร	Gharakhani, Okko and Martikainen (1996)
การปรับปรุงองค์กรให้ก้าวหน้า	Gharakhani, Okko and Martikainen (1996) Rubenstein-Montano et al. (2001) Gao, Li, & Nakamori (2003) Horne et al. (2005)
การบันทึกความรู้ขององค์กร	สีลาภรณ์ นาคทรพรพ (2539) ปารีชาติ วัลย์เสถียร (2549)
การถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาองค์กร	RubensteinMontano et al. (2001) Gao, Li, & Nakamori (2003) Horne et al. (2005)

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นโมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 7

- องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์  
 องค์ประกอบที่ 2 การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด  
 องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 7 โมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

จากการทบทวนเอกสารสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการแก่ “ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม” ได้ว่าหมายถึง การนำความรู้ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาค

การผลิต การตลาด และพัฒนาองค์กร สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้  
3 ตัวแปรคือ การจัดการความรู้ด้านการผลิต การตลาด และการพัฒนาองค์กร

### การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีเป้าหมายโดยทั่วไปเพื่อ การบรรยาย การอธิบาย การพยากรณ์ และการควบคุมปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยมีวิธีการวิจัยเพื่อตอบปัญหาวิจัยที่สำคัญ คือ การสร้างโมเดลการวิจัย ซึ่งอาศัยทฤษฎีเป็นพื้นฐานในการสร้างโมเดลหรือแบบจำลองโดยมีลักษณะเป็นแผนภาพและสัญลักษณ์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยมีตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรอีกตัวหนึ่งซึ่งเป็นตัวแปรตาม ในสภาพความเป็นจริงปรากฏการณ์ต่างๆ มีความซับซ้อนและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่หลายหลาย ตัวแปรต้นและตัวแปรตามต่างได้รับอิทธิพลและมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นๆ โมเดลการวิจัยจึงควรมีหลายตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นความสัมพันธ์ทางเดียวหรือสองทางได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537: 1-4) ดังนั้นโมเดลการวิจัยที่สร้างขึ้นจึงเป็นการใช้พื้นฐานทางทฤษฎีประยุกต์เข้ากับสภาพความเป็นจริงเพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปรแบ่งเป็น ตัวแปรแฝง (Latent Variables) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงออกมาในรูปพฤติกรรม ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ และตัวแปรสังเกตได้ (Manifest Variagles) เป็นกลุ่มตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝง นักวิจัยศึกษาตัวแปรแฝงโดยการวัดจากตัวแปรสังเกตได้ และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการขึ้นภาพโมเดลการวิจัยมีสัญลักษณ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537: 4-5) ดังนี้

- วงกลม แทนตัวแปรแฝง
- สี่เหลี่ยมจัตุรัส แทนตัวแปรสังเกตได้
- ลูกศร แทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม
- ↔ ลูกศรสองหัวเส้นโค้ง แทนความสัมพันธ์หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### ภาพที่ 8 แสดงสัญลักษณ์โมเดลการวิจัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Linear Structure Relationship Model: LISREL Model) เป็นผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย

(นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537: 7) โดยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ประกอบด้วยโมเดลการวัด (Measurement Model) ใช้หลักการวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบ เป็นการวัดตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน โดยเป็นการแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) เป็นการแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบการวิจัย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537: 17)

หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คือ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ที่ได้จากการประมาณค่าตามโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย ถ้าเมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกัน แสดงว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นสมมติฐานการวิจัย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล 4) การทดสอบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 5) การปรับโมเดล และ 6) การแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2537: 14-15)

ข้อตกลงเบื้องต้นในโมเดลความสัมพันธ์สามารถสรุปได้ 4 ข้อ โดยแยกตามลักษณะของข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 25-28)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์แบบเส้น เชิงบวก และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายในและภายนอก และความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงปกติ ความคลาดเคลื่อน  $e$ ,  $d$ ,  $z$  ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อนมีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ข้อ

3.1 ความคลาดเคลื่อน  $e$  และตัวแปรแฝง  $E$  เป็นอิสระต่อกัน

3.2 ความคลาดเคลื่อน  $d$  และตัวแปรแฝง  $K$  เป็นอิสระต่อกัน

3.3 ความคลาดเคลื่อน  $z$  และตัวแปรแฝง  $K$  เป็นอิสระต่อกัน

3.4 ความคลาดเคลื่อน  $e$ ,  $d$  และ  $z$  เป็นอิสระต่อกัน

4. กรณีการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลา (Time Series Data) ที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลื่อม (Time Lag) ระหว่างการวัด

การตรวจสอบความตรงของโมเดล (Validation of the Model) เป็นขั้นตอนตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นสมมติฐานการวิจัย หรือประเมินความถูกต้องตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติที่ช่วยในการตรวจสอบความตรงของโมเดล 5 วิธี (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 52-57)

1. ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (Standard Errors and Correlations of Estimates) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะให้ค่าพารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติที และสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณ หากค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ และโมเดลอาจจะยังไม่ดีพอ และถ้าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณสูงมาก แสดงว่าโมเดลการวิจัยใกล้จะไม่เป็นบวก และเป็นโมเดลที่ไม่ดีพอ

2. สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlations Coefficients of Determination) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจะให้ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับตัวแปรสังเกตได้แบบแยกทีละตัวและรวมทุกตัว รวมถึงสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้างด้วยค่าสถิติเหล่านี้ควรมีค่าสูงสุดไม่เกินหนึ่งและค่าที่สูง แสดงว่าโมเดลมีความตรง

3. ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Measures) ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลในภาพรวมทั้งโมเดล ในทางปฏิบัติควรใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนตรวจสอบความตรงของโมเดลในภาพรวม และตรวจสอบความตรงของพารามิเตอร์แต่ละตัว โดยพิจารณาค่าสถิติของทั้ง 2 ประเภท เพราะอาจจะมีพารามิเตอร์บางค่าไม่มีนัยสำคัญได้ และยังเป็นประโยชน์ในการเปรียบเทียบโมเดลที่แตกต่างกัน 2 โมเดลว่า โมเดลใดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่ากัน ค่าสถิติในกลุ่มนี้มี 4 ประเภท ได้แก่

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนเท่ากับศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในทางกลับกัน หากค่าไค-สแควร์มีค่าต่ำมากใกล้ศูนย์เท่าใด แสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การใช้ค่าสถิติไค-สแควร์เป็นค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนต้องใช้ด้วยความระวังเพราะข้อตกลงเบื้องต้นของค่าสถิติไค-สแควร์ มี 4 ประการ คือ 1) ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมในการ

ค่านวน 3) ขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ 4) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบไค-สแควร์

3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ดัชนี GFI (Goodness-of-Fit Index) ใช้ในการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล 2 โมเดล โดยเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล หลักในการพัฒนาดัชนี GFI คือ การนำค่าไค-สแควร์มาพิจารณา ค่าไค-สแควร์มีค่าสูงเมื่อเทียบกับองศาอิสระ เมื่อปรับโมเดลแล้ววิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้ง ค่าไค-สแควร์ที่ได้ใหม่ ถ้ามีค่าลดลง แสดงว่า โมเดลใหม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น

ค่าดัชนี GFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 เป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดกลุ่มตัวอย่าง จะมีลักษณะแจกแจงขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ถ้าดัชนี GFI เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) จำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี GFI โดยนำดัชนี GFI มาปรับแก้ซึ่งคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ

3.4 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) เป็นดัชนีใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดลเฉพาะกรณี เปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน โดยจะบอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบดังกล่าว และใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน ถ้าค่าของดัชนี RMR เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (Analysis of Residuals) นักวิจัยควรที่จะวิเคราะห์เศษเหลือควบคู่กับดัชนีตัวอื่นๆ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อนมีหลายแบบ โดยแต่ละแบบใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

4.1 เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเทียบความกลมกลืน คือ เมทริกซ์ที่เป็นผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma จะได้ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ถ้าค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 2.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล หากมีค่าเกิน 2.00 ต้องทำการปรับโมเดล

4.2 คิวพล็อต (Q-Plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ หากเส้นกราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ดัชนีดัดแปรโมเดล (Model Modification Indices) ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์มากในการตัดสินใจปรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุให้ดีขึ้น โดยดัชนีดัดแปรโมเดลเป็นค่าสถิติเฉพาะสำหรับพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ที่จะลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระ หรือมีการผ่อนคลายข้อบังคับของพารามิเตอร์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สถาพร ถาวรธิวาสน์ (2548 : 271-287) วิจัยเรื่อง “ประสพการณ์การเรียนรู้ของชุมชนในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม : กรณีศึกษาเปรียบเทียบ 4 กลุ่ม ธุรกิจชุมชนในภาคกลาง” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) วิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของชุมชนในการสร้างธุรกิจขนาดย่อม 2) ศึกษากระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม 3) ศึกษาบทบาทของหน่วยงานพัฒนาและสถาบันการศึกษาในการเตรียมชุมชนเพื่อพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม 4) วิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อม 5) สังเคราะห์รูปแบบและกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดย่อมที่มีศักยภาพในชุมชน วิธีการวิจัยใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยรูปแบบกรณีศึกษาเปรียบเทียบ โดยเก็บข้อมูลจาก 3 จังหวัดภาคกลาง ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง และชัยนาท ธุรกิจชุมชนที่เป็นกรณีศึกษาเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปผลผลิตเกษตรและหัตถกรรม ได้แก่ 1) จักสานไม้ไผ่ 2) จักสานผักตบชวา 3) ข้าวซ้อมมือ และ 4) ไข่เค็ม การเก็บข้อมูลภาคสนามดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสำรวจ การวิเคราะห์เอกสาร และการประเมินความสำเร็จโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนประกอบด้วย 1) ศักยภาพของชุมชน ได้แก่ ความพร้อมด้านวัตถุดิบ เงินทุน บุคลากร ผู้นำ และภูมิปัญญา 2) กระบวนการเรียนรู้มีช่องทางหลากหลาย ได้แก่ การสืบทอดผ่านระบบครอบครัวและระบบโรงเรียน จากกระบวนการผลิตและการตลาด จากศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และจากเวทีชุมชน และ 3) บทบาทของหน่วยงานพัฒนาและสถาบันการศึกษา สนับสนุนการรวมกลุ่ม งบประมาณ การพัฒนาคนและผลิตภัณฑ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการตลาด

2. รูปแบบของธุรกิจชุมชนที่มีศักยภาพ ต้องมีโครงสร้างขนาดเล็ก การทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบธรรมาภิบาล และโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างมีโครงสร้าง มีรูปแบบการผลิตเป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่นผสมผสานกับความเป็นสากล และมีคุณภาพตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

3. ในการพัฒนาธุรกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยกลยุทธ์หลักดังนี้ 1) พัฒนาเทคโนโลยีและทรัพยากรการผลิต 2) พัฒนาผู้นำแบบธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการแบบมีโครงสร้าง 3) สืบทอদ্ภูมิปัญญาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม 5) ปรับบทบาทและทัศนคติของการสนับสนุนจากหน่วยงานและองค์กร โดยหลักการพัฒนาแบบพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550: 57-61) วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาบริบทชุมชนและสถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองที่เหมาะสม และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับวิสาหกิจชุมชน จำนวน 7 จุด ได้แก่ จังหวัดลพบุรี สุพรรณบุรี นครนายก บุรีรัมย์ สงขลา พัทลุง และแพร่ ผลการวิจัย พบว่า 1) บริบทชุมชนและสถานการณ์วิสาหกิจชุมชน คนในชุมชนประกอบอาชีพเกษตรเป็นหลัก เริ่มจากการรวมกลุ่มอาชีพเพื่อรับการสนับสนุนจากภาครัฐ สมาชิกยังไม่มีส่วนร่วมเท่าที่ควร ได้รับการประเมินศักยภาพจากกองวิสาหกิจชุมชน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับปานกลางถึงดี 2) กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาการตลาด การพัฒนาเครือข่าย และ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง มีปัจจัยภายในของกลุ่มคือ การมีส่วนร่วม ความเสียสละ สามัคคี ความร่วมมือของสมาชิกและครอบครัว การดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่อง การควบคุมคุณภาพสินค้า การพัฒนาความรู้ ภูมิปัญญา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมและการตลาด ศักยภาพของผู้นำและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยในชุมชน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน วัฒนธรรมและประเพณี โครงสร้างประชากรในชุมชน การพัฒนาคนรุ่นใหม่ ทรัพยากรที่มีในชุมชน การจ้างงานในชุมชน รายได้ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการมีตลาดชุมชนรองรับ สำหรับปัจจัยภายนอกชุมชน ได้แก่ นโยบายรัฐ ระบบเสริมหนุน เครือข่าย กลไกทางการตลาด และการคมนาคม

อัจฉรา หลาวทอง (2550: 5-9) วิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการจัดการทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศักยภาพและปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในเขตอีสานใต้ที่สามารถดำเนินการในรูปแบบธุรกิจการท่องเที่ยว



2) แนวทางการจัดการทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้ 3) แนวทางและยุทธศาสตร์พึ่งพาเสริมสร้างความเข้มแข็งการพัฒนาและจัดการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่กลุ่มอีสานใต้สู่ความยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือ 1) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตอีสานใต้ จำนวน 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ และอุบลราชธานี 2) นักท่องเที่ยวที่รับบริการทางการท่องเที่ยวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และ 3) ตัวแทนหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในเขตอีสานใต้ ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้ด้านสิ่งดึงดูดใจและจุดขายด้านการท่องเที่ยวของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) การขายแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ 2) เที่ยวชมศึกษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ ประเพณีวัฒนธรรมวิถีชีวิต 3) ภูมิปัญญาและผลิตภัณฑ์ด้านหัตถกรรมพื้นบ้านและเลือกซื้อหา จับจ่ายผลิตภัณฑ์ของฝากและของที่ระลึกพื้นบ้าน เป็นต้น ส่วนศักยภาพด้านสิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) การให้บริการอาหาร 2) สถานที่พักผ่อนพักผ่อน ห้องน้ำห้องสุขา 3) การต้อนรับและนำเที่ยว และศักยภาพด้านการเข้าถึงทางการท่องเที่ยวของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) การประชาสัมพันธ์จากสื่อและเครือข่ายภาคีต่างๆ 2) ป้ายบอกทาง 3) ช่องทางการซื้อบริการ 4) เส้นทางคมนาคมขนส่งโดยสาร 5) ระบบโทรคมนาคมและข้อมูลสารสนเทศทางการท่องเที่ยว เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมศักยภาพทางการท่องเที่ยววิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) ความสมบูรณ์และความสามารถของทรัพยากรและกิจกรรมทางการท่องเที่ยว 2) ศักยภาพของพื้นที่และทำเลที่ตั้งของแหล่งท่องเที่ยวและวิสาหกิจชุมชน 3) ความเข้มแข็ง ความสามารถพึ่งตนเองและความร่วมมือของชุมชน 4) การสร้างรายได้ และผลประโยชน์ตอบแทน 5) งบประมาณการลงทุนและการสนับสนุนของภาครัฐ เป็นต้น

ผลการศึกษาแนวทางการจัดการทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้ พบว่า วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด ซึ่งควรต้องทำการวิจัยและการเลือกตลาดที่มีความเป็นเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวของชุมชน ส่วนการวางแผนการตลาดโดยการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด และการวางแผนโปรแกรมการตลาดด้วยส่วนประสมทางการตลาด ส่วนการปฏิบัติการและการควบคุมทางการตลาด ควรมีการจัดองค์การทางการตลาดและการปฏิบัติการทางการตลาด ตลอดจนการควบคุมทางการตลาด ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและการควบคุมอย่างชัดเจน สำหรับ ผลการศึกษาแนวทางและยุทธศาสตร์พึ่งพาเสริมสร้างความเข้มแข็งการพัฒนาและจัดการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่พบว่า ควรกำหนดแนวทางการพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และสร้างแผนการจัดการทางการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคือ ควรพัฒนาเป็นอาชีพหลัก ค้นหาศักยภาพของชุมชน การสร้างคู่มือทางการขาย การทำแผนการตลาด ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ การเสริมหลักสูตรการ

เรียนการสอน และการสร้างความร่วมมือกับสถาบันวิชาการ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว หน่วยงานภาครัฐร่วมเป็นหุ้นส่วนกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน บูรณาการหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านให้เป็นเครือข่าย และข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานเอกชน ได้แก่ สร้างความร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยว

นลินรัตน์ รักกุศล (2552: 398-404) วิจัยเรื่อง “การนำเสนอแนวทางส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของ อบต. เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน” โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาและปัจจัยเงื่อนไขในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของ อบต. เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 2) นำเสนอแนวทางส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของ อบต. เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ในมุมมองของสมาชิก อบต. เห็นว่าการจัดการเรียนรู้ของ อบต. ขึ้นเริ่มต้นคือ การเข้าไปมีบทบาทการจัดเวทีประชาคมเพื่อให้คนในชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลชุมชนร่วมกัน ส่วนการจัดการเรียนรู้ของ อบต. เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในชั้นดำเนินการพบว่า ยังอยู่ในระดับน้อยที่สุด สำหรับในมุมมองของผู้บริหาร อบต. กลับเห็นว่ามีการดำเนินการในระดับปานกลาง ได้แก่ เรื่องของการให้ความรู้ในการใช้ทรัพยากรของชุมชนอย่างยั่งยืน การสนับสนุนงบประมาณในการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากรในชุมชนเพื่อให้ความรู้และส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และการสนับสนุนอาคารสถานที่ เทคโนโลยีในการฝึกอบรมให้ความรู้กับวิสาหกิจชุมชน สิ่งที่ผู้บริหาร อบต. เห็นว่าดำเนินการในระดับน้อยคือเรื่องของการให้ความรู้ด้านการกำหนดทิศทางการเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน การกำหนดโครงสร้างองค์กร การจัดทำฐานข้อมูลในการดำเนินงาน การจัดทำบัญชี และการจัดการด้านตลาด ปัญหาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของ อบต. เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนคือ การสนับสนุนงบประมาณสนับสนุนที่ยังไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และบุคลากรของ อบต. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน สำหรับปัจจัยเงื่อนไขในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของ อบต. คือ การมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและวิสาหกิจชุมชน ความรู้ความเข้าใจในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง และชุมชนเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนชุมชนร่วมกัน สำหรับการนำเสนอแนวทางส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของ อบต. มี 2 แนวทางคือ การพัฒนา อบต. ให้มีความพร้อมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของ อบต.

วรรณดี สุทธิรากร และคณะ (2552) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาตลาดทางเลือกเพื่อสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร และศึกษาช่องทางการพัฒนาตลาดทางเลือกให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร โดยศึกษาครอบคลุมในพื้นที่ 26 จังหวัดคือ กรุงเทพมหานคร ชัยนาท นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี

อ่างทอง กาญจนบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม สุพรรณบุรี จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง สมุทรปราการ และ สระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า มีวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารจำนวน 256 กลุ่ม โดยจำนวนที่หนาแน่นอยู่ในจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สระบุรี กรุงเทพฯ เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม สุพรรณบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี และฉะเชิงเทรา ในจำนวนผลิตภัณฑ์เหล่านี้มีเพียง 16 รายการที่ได้รับการคัดสรรค เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP ระดับ 5 ดาว ลักษณะการจำหน่าย พบว่าส่วนใหญ่ขายเอง รองลงมาคือผลิตตามคำสั่งซื้อ ผักขาย และขายผ่านนายหน้า โดยช่วงเวลาที่ผลิตภัณฑ์ขายดีเป็นอันดับแรกคือ วันปีใหม่ วันเด็ก วันสงกรานต์ และวันวาเลนไทน์ อย่างไรก็ตามร้อยละ 82.51 ของวิสาหกิจชุมชนยังไม่มีแหล่งขายที่แน่นอน ปัญหาที่พบในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนคือ ขาดช่องทางทางการตลาด การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังคงอิงกับการจัดงานต่างๆ ของส่วนราชการ ขณะเดียวกันวิสาหกิจชุมชนกลับเป็นแข่งขันกันเอง เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนขยายตัวมากขึ้น สินค้าของวิสาหกิจชุมชนยังไม่หลากหลาย ผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ไม่มีอัตลักษณ์ของพื้นที่ ส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ยังมีรูปลักษณ์ที่ไม่สวยงาม แนวทางการพัฒนาตลาดทางเลือกคือ 1) ผลิตสินค้าที่สะท้อนเอกลักษณ์ของชุมชน 2) ยกกระตือรือร้นใช้เทคโนโลยี โดยนำสินค้าเข้าสู่ฐาน website เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการซื้อขายได้ 3) ปรับปรุงการบริหารจัดการโดยเพิ่มศักยภาพในการจัดทำแผนและการขับเคลื่อนตามแผน รวมทั้งนำกลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจให้เกิดประโยชน์มากกว่าเดิม ที่มีเพียงความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน และ 4) ช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญมี 3 กลุ่ม คือ การจำหน่ายในชุมชน กับผู้บริโภคทั่วไป และนักท่องเที่ยว ซึ่ง ทั้ง 3 กลุ่มลูกค้าจะนำไปสู่การกำหนดพื้นที่การจำหน่าย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ให้พอเหมาะกับผู้บริโภค

พรศิริ กองนวล (2553: 90-91) วิจัยเรื่อง “การวิจัยและพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองและเอื้อต่อการแก้ปัญหาความยากจนอย่างบูรณาการ” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) พัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง และแก้ไขปัญหาความยากจนอย่างบูรณาการ 2) พัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเพาะเห็ดนางฟ้าในพื้นที่ อ.พระสมุทรเจดีย์ จ.สมุทรปราการ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการ กลุ่มแม่บ้าน แหลมฟ้าผ่า ร่วมกับสำนักพัฒนาชุมชน สำนักงานส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ประชากรมีอาชีพเสริมในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและมีผลิตภัณฑ์โอท็อปมากกว่า 10 ชนิด กลุ่มผู้เพาะเห็ดนางฟ้ายังขาดความรู้เชิงเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเพื่อเพิ่มรายได้ 2) มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดย

การแปรรูปเห็ดนางฟ้าเพื่อให้สามารถจัดเก็บไว้ได้นาน เช่น น้ำพริกเผาเห็ด โดยได้รับความรู้เชิงเทคนิคจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการคิดและหาข้อสรุปด้วยตนเองได้ผลิตภัณฑ์ของชุมชนที่มีการใช้ทรัพยากรในชุมชน 3) จากนั้นมีการพัฒนาและออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เป็นของตนเองซึ่งมีหลายรูปแบบ รวมทั้งตราสัญลักษณ์ของกลุ่มด้วย 4) มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม การอบรมความรู้ การแก้ปัญหา การร่วมกันคิดกำหนดราคา รูปแบบการจัดจำหน่าย การจัดทำบัญชีครัวเรือน

ยูภา ประยงค์ทรัพย์ (2553: 616-640) การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก กรณีประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ 1) เพื่อศึกษาข้อมูลการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ในด้านลักษณะ รูปแบบและกระบวนการ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาาระบบเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน และ 3) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงนโยบายในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย โดยศึกษาเฉพาะกรณี 3 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนบ้านหนองกลางดง อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ชุมชนวังตะกอก อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร และชุมชนท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และชุมชนบ้านใหม่สิงห์สัมพันธ์ แขวงจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบข้อสรุปในด้านลักษณะวิสาหกิจชุมชนคือ กระบวนการบริหารจัดการของชุมชนที่สามารถใช้แนวคิดของกระบวนการวิสาหกิจชุมชนสู่การวิเคราะห์ความสอดคล้องกับกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน ส่วนข้อสรุปของวิสาหกิจชุมชนพบว่าชุมชนมีการพึ่งตนเองในระดับครัวเรือนเพื่อลดรายจ่ายของครัวเรือน และยกระดับสู่การนำผลผลิตส่วนเกินมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันภายในชุมชน เกิดตลาดภายในชุมชนและระหว่างชุมชนช่วยส่งเสริมการมีรายได้ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองสังคมภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

เมื่อนำผลที่ได้สู่การทดสอบซ้ำกับชุมชนบ้านสี่เหลี่ยม ตำบลโคกยาง อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย พบว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชน โดยใช้แผนชุมชนเป็นแกนนำ เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาให้กับทรัพยากรบุคคล องค์กรภายนอกจะเป็นเพียงผู้สนับสนุน นอกจากนี้ยังพบว่าชุมชนมีวิธีการผลิตเพื่อการยังชีพตามความต้องการของชุมชนเป็นปัจจัยพื้นฐาน ชุมชนมีอำนาจในการกำหนดปัจจัยที่ควบคุมและดูแลการผลิต ตลอดจนกระบวนการผลิต การแลกเปลี่ยนและจัดสรรผลผลิตที่เกิดขึ้นให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการอย่างสอดคล้องและพอเพียง โดยมีระบบความสัมพันธ์ทางสังคมแบบแนวราบ จะเป็นปัจจัยที่เอื้อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถเกิดขึ้นและดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมภายใต้ระบบเศรษฐกิจพอเพียงและเอื้อต่อการพัฒนา

ระบบเศรษฐกิจฐานรากในที่สุด ซึ่งสามารถกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ดังนี้คือ 1) ยุทธศาสตร์ชุมชนเข้มแข็งฐานรากจากสถาบันครอบครัว 2) ยุทธศาสตร์ชุมชนพึ่งตนเอง 3) ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบวิสาหกิจชุมชน 4) ยุทธศาสตร์การจัดตั้งศูนย์ที่ปรึกษาด้านวิสาหกิจชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และ 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนโดยองค์การบริหารส่วนตำบล

วิจิตรา ศรีสอน (2553 : 333-336) วิจัยเรื่อง “บทบาทของประชาสังคมที่มีต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ของประชาคมที่ต่อวิสาหกิจชุมชน 2) ศึกษากระบวนการพัฒนาเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง 3) บทบาทของประชาสังคมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มองค์กร ขบวนการประชาสังคมที่มีการประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ 1) กลุ่มสัจจะออมทรัพย์บ้านนาอีสาน 2) กลุ่มอิฐกินบ้านนาอีสาน 3) กลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหมบ้านนาอีสาน 4) สถาบันพัฒนาระบบการออมเพื่อสุขภาพและสวัสดิการชุมชนจังหวัดลำปาง 5) ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนไม้เรียง 6) กลุ่มเกษตรกรทำสวนไม้เรียง และ 8) กลุ่มไม้ผลเทศบาลตำบลไม้เรียง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความสัมพันธ์ของประชาสังคมที่มีต่อวิสาหกิจชุมชน คือ 1) กลุ่มเกิดจากฐานวัฒนธรรมชุมชนเดียวกัน มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุน 2) การพัฒนากลุ่ม มีการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการ มีการดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ตามสถานการณ์ 3) มีการขยายผลเชื่อมโยงเครือข่ายในลักษณะของ การเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก และการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มที่เข้มแข็ง คือ การมีผู้นำหรือคณะกรรมการที่เข้มแข็ง กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการดำเนินงานที่มีการสร้างเครือข่าย การให้ความสำคัญกับฐานทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศน์ที่สมบูรณ์และหลากหลายของชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. กระบวนการพัฒนาเครือข่ายและการดำรงอยู่ของกลุ่มที่เข้มแข็ง เกิดจากความสามารถของประชาสังคมในการบริหารจัดการกลุ่มอย่างต่อเนื่องและสามารถพัฒนาศักยภาพของกลุ่มให้สามารถแก้ปัญหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

3. บทบาทของประชาสังคมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มี 3 ระดับ คือ 1) ระดับวิสาหกิจชุมชนมีการพึ่งตนเองตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง 2) ระดับวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายมีความ

พร้อม และพัฒนาสินค้า บริการเพื่อสร้างรายได้เสริม และ 3) ระดับวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายมีการพัฒนาสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานเพื่อสร้างรายได้หลัก และสร้างสวัสดิการให้แก่สมาชิก

ศักดิ์สิทธิ์ บุคยพลากร และคณะ (2553) วิจัยเรื่อง “สถานะและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในประเทศไทย : กรณีศึกษากลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะ” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาและประเมินสถานะของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ กลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะของไทย 2) เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ กลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะของไทย 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์กลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะของไทย วิธีดำเนินการวิจัย คือ ประเทศไทยมีวัตถุดิบที่สามารถพัฒนาขึ้นเป็นสินทรัพย์สร้างสรรค์ (Creative Assets) อยู่จำนวนมาก แม้กระนั้นประเทศไทยยังไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตของเศรษฐกิจสร้างสรรค์หรืออุตสาหกรรมสร้างสรรค์อย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าได้มีความพยายามจัดกลุ่มของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ตามลักษณะของบัญชีรายได้ประชาชาติ ซึ่งการวิจัยนี้ได้ศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์กลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะเท่านั้น ผลการวิเคราะห์สมการการผลิต พบว่า 1) ปัจจัยทุนทางกายภาพและแรงงานมีผลในทางบวกต่อมูลค่าอุตสาหกรรมสร้างสรรค์กลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะ 2) โดยภาพรวมการใช้ปัจจัยทุกประเภทของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์กลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะอยู่ในช่วงผลผลิตหรือผลได้ต่อขนาดเพิ่มขึ้น (Increasing Return to Scale) โดยมีความยืดหยุ่นต่อทุนกายภาพค่อนข้างสูง และมีการตอบสนองต่อแรงงานทั้งแรงงานทั่วไปและแรงงานสร้างสรรค์ไม่ค่อยมากนัก 3) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์กลุ่มนี้ได้แก่ ปัจจัยการผลิตและเครื่องจักรอุปกรณ์มีราคาสูง การขาดแคลนแรงงาน การลอกเลียนแบบสินค้า การแข่งขันกับตลาดต่างประเทศ การขาดแคลนเงินทุน และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ

กนกพร ฉิมพลี (2555: 302-310) วิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเรื่องจักรสาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา” การศึกษารั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา มีวิธีดำเนินการวิจัยโดยการศึกษจากเอกสารอ้างอิงและการศึกษาภาคสนามในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป้าหมาย 4 กลุ่มได้แก่ 1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสามหมวกใบตาลบ้านคล้า อำเภอพิมาย 2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอจักราช 3) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบึงมิตรภาพ อำเภอโนนสูง และ 4) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์จากใบตาลบ้านยายพา อำเภอชุมพวง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ไม่ต่ำกว่า 3 ครั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 คน การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยแบ่งรูปแบบการจัดสนทนากลุ่มเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กลุ่มละ

ประมาณ 3 ครั้ง ครั้งละ 4-9 คน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญรวมทั้งหมด 52 คน จากการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น กระบวนการจัดการความรู้ และเงื่อนไขที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสานเกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่บรรพบุรุษได้สร้างสรรค์และถ่ายทอดสืบต่อกันมา จนกลายเป็นองค์ความรู้ประจำท้องถิ่นที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมและการปลูกฝังวิถีคิด การดำเนินชีวิตประจำวันให้แก่ลูกหลาน เพื่อปฏิบัติสืบต่อกันมา 2) กระบวนการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสาน ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ (1) การกำหนดความรู้เกี่ยวกับการกำหนดผลิตภัณฑ์ ผ่านการคิดและตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม จากนั้นจึงนำไปสู่ (2) การแสวงหาและยึดกุมความรู้ที่มาจากภายในกลุ่มและภายนอก เพื่อให้เกิดความรู้เฉพาะของกลุ่มและนำไปสู่ (3) การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกมีความรู้และทักษะในการผลิตมากขึ้น และเป็นที่มาของ (4) การจัดเก็บความรู้ในส่วนบุคคล และ (5) การถ่ายทอดความรู้ มีรูปแบบการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวมีลักษณะเป็นวงจรที่เมื่อถ่ายทอดความรู้แล้ว สามารถย้อนกลับไปกำหนดความรู้ในรูปแบบอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และ 3) เงื่อนไขที่ทำให้การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักสานประสบความสำเร็จ มี 4 เงื่อนไขที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความรู้ด้านการจัดการความรู้ (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) ภาวะผู้นำและ (4) โครงสร้างพื้นฐาน รวมไปถึงข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย คือ “การพึ่งตนเอง” ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตเครื่องจักสาน ซึ่งจากองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ประการนั้น นำไปสู่การพึ่งตนเองของกลุ่มองค์การชุมชนได้อย่างเหมาะสม โดยมีหลักการที่สำคัญได้แก่ การมีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต และการมีใจรักในด้านการจักสาน

### งานวิจัยต่างประเทศ

Tapaneeyangkul (2003: 9-10) วิจัยเรื่อง “นโยบายของรัฐในการช่วยเหลือ SMEs เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา SME เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายของภาครัฐที่เหมาะสม ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาจากเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) SMEs เผชิญกับปัญหาวิกฤตทางการเงินที่ต้องรีบแก้ปัญหาเพื่อสอดคล้องกับวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ 2) เกิดสถานการณ์นี้เสียกับธนาคารของประเทศไทย 3) กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือการให้ความรู้เพื่อให้ SMEs ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยใช้นวัตกรรมและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างยืดหยุ่น 4) หนทางหนึ่งในการก้าวข้ามปัญหา คือ ที่เกี่ยวข้องกับขนาดการสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อสร้างพลังในอำนาจการต่อรอง

OECD Secretariat for 2<sup>nd</sup> OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium sized Enterprises (SMEs) (2004: 49-52) วิจัยเรื่อง “การสนับสนุน SMEs เพื่อการพัฒนา : สิ่งแวดล้อม การค้า และความสามารถในการลงทุน” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

- 1) ศึกษาบทเรียนจากการเรียนรู้ของ SMEs
- 2) ศึกษาการสร้างความสามารถในการค้าและการลงทุนของ SMEs และ
- 3) ศึกษาประสิทธิภาพของการช่วยเหลือในเชิงนโยบายของภาครัฐ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การพัฒนา SMEs ต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศให้กว้างขึ้นและ/หรือกลยุทธ์การลดปัญหาความยากจนและการเจริญเติบโต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศด้วย 2) SMEs ต้องการการแข่งขันและการผลิต ด้วยระบบการสนับสนุนธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ 3) ความเข้มแข็งของการแข่งขันของ SMEs ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศนั้น การแข่งขันจะสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจุบันมีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสามารถในการสร้างผลกำไรให้เติบโตโดยมีความสัมพันธ์กับการลงทุน และความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีและการปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 4) สำหรับบางประเทศที่กำลังพัฒนา SMEs เป็นองค์กรที่สำคัญในการสร้างรายได้จากการส่งออก โดย SMEs ได้สนับสนุนให้มีการจ้างงานและสร้างรายได้ อย่างไรก็ตามศักยภาพของ SMEs ยังสามารถเปลี่ยนแปลง พัฒนา และลดปัญหาความยากจนสำหรับรัฐบาลในประเทศที่กำลังพัฒนา

Patria (2007: 213-214) วิจัยเรื่อง “การประเมินการจัดสรรทุนให้กับ SMEs ในประเทศไนจีเรีย” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อประเมินการจัดสรรทุนให้กับ SMEs 1) สสำรวจแหล่งทุน 2) พิจารณาอุปสรรคสำคัญที่มีต่อการขยาย credit ให้กับ SMEs 3) อธิบายแหล่งทุนที่ให้กับ SMEs อย่างยั่งยืน 4) วิธีการปรับปรุงการให้ credit กับ SMEs ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) หมู่บ้าน SMEs Matori ไม่มีความเติบโตทางเศรษฐกิจรวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2) การทำธุรกิจในระดับ SMEs ที่ Matori ไม่เกิดผลกำไร 3) SMEs ที่ Matori ไม่ได้มีนัยสำคัญต่อการจ้างงาน 4) ผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการจำหน่ายสินค้าและบริการโดยธรรมชาติแล้วเกิดขึ้นอย่างอิสระ 5) ผลกำไรของธุรกิจขนาดเล็กใน Matori ทำให้ภาพของธนาคารและสถาบันการเงินดีขึ้น มีการทำธุรกรรมเงินกู้จากธนาคารมากขึ้น 6) ภาพของ หมู่บ้าน SMEs ใน Matori เชื่อมโยงกับการนำ IT มาใช้ในชุมชนที่เพิ่มขึ้น และ 7) รัฐบาลไม่ได้ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้กับระดับ SMEs อื่น ๆ ในรัฐลากอส



Onuorah (2010: 37-38) วิจัยเรื่อง “บทบาทของ SMEs ในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มผลกำไรที่ได้จากธุรกิจ SMEs เพื่อนไปสู่กระบวนการให้ความช่วยเหลือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดเล็กมีผู้หญิงเป็นเจ้าของและขับเคลื่อนการทำงาน พวกเขาเป็นผู้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนทางการเงินกลุ่มมีบทบาทอย่างเข้มข้นในโครงการที่สร้างเงินสร้างรายได้ ในอดีตตัวแทนการพัฒนาได้เน้นการสนับสนุนผ่านกลุ่มผู้หญิง ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าในเวลาไม่นาน ผู้หญิงสามารถเข้าถึงแหล่งทุนอนาคตจะสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจได้

Aremu and Adeyemi (2011: 204-205) วิจัยเรื่อง “SMEs เป็นกลยุทธ์ในการจ้างงานในประเทศไนจีเรีย” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ สืบหาความสัมพันธ์ของ SMEs ที่มีนัยระหว่างการจ้างงานและการลดปัญหาความยากจนของประเทศ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) SMEs เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เติบโตและมีการส่งเสริมการพัฒนาที่สมดุล 2) ความสำคัญหลักคือการให้ SMEs มีศักยภาพในการจ้างแรงงานด้วยต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจ้างงานของ SMEs สูงกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 3) SMEs จึงต้องสร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์งานของแต่ละบุคคลเพื่อใช้แก้ปัญหา และ 4) สำหรับ SMEs รูปแบบความก้าวหน้าขององค์กรที่ทันสมัยและเป็นพลังขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ จำเป็นต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายและมีการดำเนินการในประเทศไนจีเรีย

Almobayyed (2012:109) วิจัยเรื่อง “ธุรกิจขนาดเล็กสำหรับผู้หญิงในประเทศกัวเตมาลา” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาความสามารถของธุรกิจขนาดเล็กในการช่วยเหลือชุมชน 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็ก ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ และสังเกต ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงนำเสนอว่าเธอรู้สึกว่ามี ความมั่นคงทางเศรษฐกิจสามารถสนับสนุนครอบครัวบนฐานธุรกิจที่มีผลกำไร แม้ว่าจะมียอดขายต่ำและกำไรน้อย อย่างไรก็ตามธุรกิจขนาดเล็กมีผลกระทบต่อการพัฒนา ผู้หญิงมีพลังในชุมชนมากขึ้น ข้อค้นพบแสดงว่าผู้หญิงที่เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กเป็นผู้มีส่วนร่วมในชุมชน เป็นผู้มีบทบาทและสนับสนุนการเงินในชุมชนตามโครงการพัฒนา ข้อค้นพบดังกล่าวบ่งบอกถึงความมั่นคงที่จะต่อเนื่องไปถึงคนรุ่นต่อไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การสร้างผลผลิตที่แสดงถึงความใหม่ สามารถรายได้เพียงพอสำหรับผู้ผลิต และผลิตภัณฑ์ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรได้แก่

### 1.1 ความใหม่ ดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์มีความใหม่ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Salomon et al. (2007) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) Wan et al. (2005) Gancia and Zilibotti (2005) Hale and Cragg (1996) Lim et al. (2006) Howkins (2001) และ Burgess et al. (2005)

2) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มาจากการวิจัย ดังแนวคิดของ อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) และกิดานันท์ มะลิทอง (2540)

3) ผลิตภัณฑ์มาจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิดานันท์ มะลิทอง (2540) และสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)

1.2 ความพึงพอใจของลูกค้า ตามแนวคิดของ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิดานันท์ มะลิทอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) Francis and Bessant (2005) และ Wan et al. (2005)

### 1.3 รายได้ที่เพียงพอ ดังนี้

1) ผู้ผลิตพึงพอใจในรายได้ ดังแนวคิดของ Francis and Bessant (2005) และ Wan et al. (2005)

2) สร้างรายได้เพิ่มจากการบรรจุภัณฑ์ ดังแนวคิดของ Francis and Bessant (2005) และ Wan et al. (2005)

3) สร้างรายได้จากช่องทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ดังแนวคิดของ Francis and Bessant (2005) และ Wan et al. (2005)

### 1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

1) ผลิตภัณฑ์ใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ Salomon et al. (2007) Wan et al. (2005) OECD (2004) และ OECD (2005)

2) สร้างรายได้เพิ่มจากการบรรจุภัณฑ์ ดังแนวคิดของ ของ Salomon et al. (2007) OECD (2004) และ OECD (2005)

3) ผลิตรภัณฑ์มาจากกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิดานันท์ มะลิตทอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) Wan et al. (2005) OECD (2004) และ OECD (2005)

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ มีทั้งหมด 5 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรได้แก่ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางวัฒนธรรม โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์ ตามแนวคิดของ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส จันทรหงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) Porter (1996) UNCTAD (2008) Nick et al. (2010) Silva (2002) Boland (2009) McPhee and Wheeler (2006) และ Crain and Stan (2008)

นอกจากนี้หากพิจารณาตามแนวคิดของ สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) Crain and Stan (2008) และ Porter (1996) พบว่ายังมีอธิบายอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยองค์กรต่อการสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์ผ่านปัจจัยการจัดการความรู้

2. ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึงการจัดการจัดรูปองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์และควบคุมคุณภาพ และการมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรได้แก่ การจัดการรูปองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ และการมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์ ตามแนวคิดของ สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) Taylor (1952) Morris et al. (2002) Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) Gunasekaran et al. (1996) Appiah-Adu and Singh (1998) และ Perunovie and Christiansent (2005)

ส่วนปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์ผ่านปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร พบว่าเป็นไปตามแนวคิดของ สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) Morris et al. (2002) และ Perunovie and Christiansent (2005) อีกทั้งปัจจัยกระบวนการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ผ่านการจัดการความรู้ พบว่าเป็นไปตามแนวคิดของ Appiah-Adu and Singh (1998) และ Perunovie and Christiansent (2005)

3. ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรได้แก่ ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Tim, Delbridge and Munday (2005) OECD (2005) เดชรัตน์ สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด (2542) ขวัญใจ สีสังข์ (2545) ชมชวน บุญระหงษ์ (2543) อัจฉรา หลาวทอง (2550) สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) Rubin and Rubin (2001) Brown et al. (2001) Jiggins and Röling (1998) Dick (1997) Surest, McKenzie and Woodruff (2009) Park (2009) WIPO (2009) OAED (2004) Morris et al. (2002) Lesakova (2009) Dick (1997) Goldberg and Palladini (2008)

ส่วนปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์ผ่านปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมพบว่าเป็นไปตามแนวคิดของ เดชรัตน์ สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด (2542) OECD (2005) Surest, McKenzie and Woodruff (2009) Gnyawali and Park (2009) WIPO (2009) Morris et al. (2002) และ Goldberg and Palladini (2008)

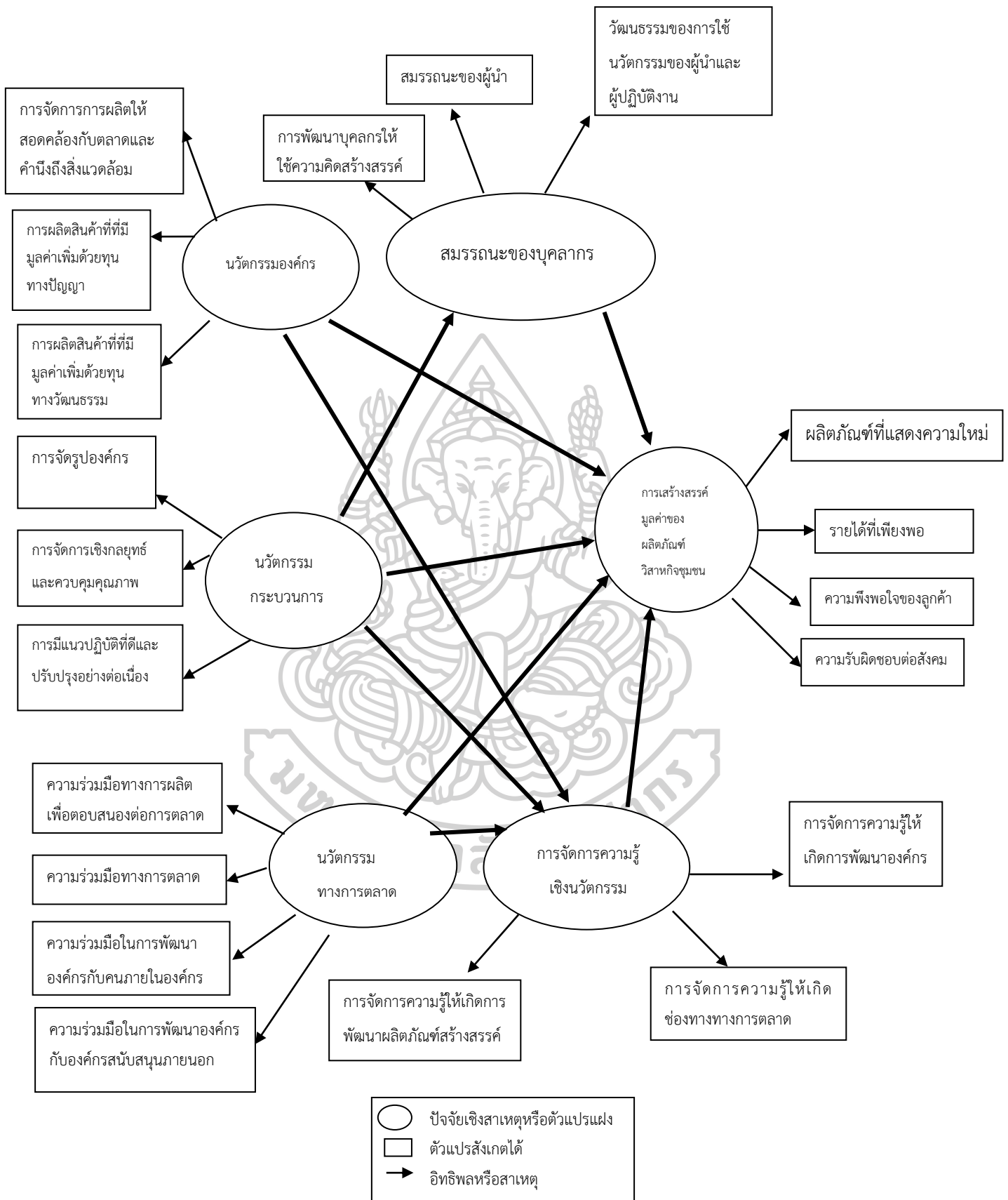
4. ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรได้แก่ สมรรถนะของผู้นำ วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิทอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) สุรัชชัย โฆษิตบวรชัย (2542) อำนาจ ธีระวณิช (2551) Prace and Ensley (2004) Tidd et al. (2002) Ghobadian, and Gallear (1999) Hale and Cragg (1996) Voss (1998) Verbees and Meulenber (2004) Devenport and Bibby (1999) Hyland and Beckett (2005) Jager et al. (2004) Wilson and Stokes (2006) Francis and Bessant (2005) Morris et al. (2002) Wan et al. (2005) Naveh and Erez (2004) OECD (2005) และ Lesakova (2009)

5. ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรได้แก่ การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด และการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ ยุภา ประยงค์ทรัพย์ (2553) กนกพร ฉิมพลี (2555) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ (2554) คณิดา ไกรสันติ และรัส

มนต์ คำศรี (2559) อุสา สุทธิสาคร (2554) ปารีชาติ วัลย์เสถียร (2549) สีลาภรณ์ นาครทรรพ (2539) วรณดี สุทธินรากร (2552) Frey, Luethi and Osterloh (2012) Wang and Ahmed (2004) van der Wiele and Brown (2000) Verbees and Meulenberg (2004) Mosey et al. (2002) Francis and Bessant (2005) Prajogo and Sohal (2004) McAdam et al. (2004) Durst and Edvardsson (2012) Gharakhani and Mousakhani (2012) Montano et al. (2001) Gao and Nakamori (2003) และ Horne et al. (2005)

จากขอบข่ายกลุ่มตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าในผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน สามารถนำเสนอเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยต่างๆ ได้โดยลากเส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยดังกล่าวที่ส่งผลต่อกัน ดังแสดงในภาพที่ 9





ภาพที่ 9 โมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน” เป็นการวิจัยผสมวิธี (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากการศึกษาในเชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การสร้างโมเดล จากนั้นทำการศึกษาข้อมูลในเชิงลึกเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโมเดลที่ได้จากทฤษฎี ผลที่ได้จากโมเดลที่ปรับปรุงแล้วนำมาตรวจสอบความสอดคล้องและหาความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 สร้างโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนจากทฤษฎีหลัก

จากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลจากการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสร้างโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน และกำหนดสมมติฐานทางการวิจัย โดยนำตัวแปรที่ศึกษามาจัดกลุ่มตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

#### ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพื่อค้นหาคำความรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

##### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานหรือกรรมการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 10 คน จาก 10 วิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) วิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี จ.ตรัง 2) วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา จ.มหาสารคาม 3) วิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรีย์ จ.เชียงใหม่ 4) วิสาหกิจชุมชนอูแม่ทองแยม จ.นครพนม 5) วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก จ.สุราษฎร์ธานี 6) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครุงเรือง จ.นครราชสีมา 7) วิสาหกิจชุมชนข้าวไรซ์เบอร์รี่ จ.นครปฐม 8) วิสาหกิจชุมชนตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ จ.อ่างทอง 9) วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิก จ.เพชรบูรณ์ และ 10) วิสาหกิจชุมชนจักสานผักตบชวา จ.นครราชสีมา

### การคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนเป้าหมาย

ผู้วิจัยคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนเป้าหมายจากวิสาหกิจชุมชนที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการใช้นวัตกรรมบริหารจัดการจนมีผลการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างรายได้อย่างมั่นคง โดยค้นหากลุ่มเป้าหมายจากการแนะนำของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยกันทั้งกลุ่มที่ผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร (Food) และผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร (Non food) ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้

### เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi Structural Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามจากนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยใช้วิธีการที่ยืดหยุ่น โดยผู้ตอบสามารถตอบคำถามหรือให้ความเห็นอื่นที่แตกต่างไปจากข้อคำถามที่กำหนดไว้ได้ หรือมีความเห็นอื่นที่ไม่ปรากฏอยู่ในข้อคำถามได้อย่างเสรี

### การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร. สรัญญา จันทร์ชูสกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. อาจารย์ ดร. สรภัส น้ำสมบุรณ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. อาจารย์ ดร. พิกุล เอกวารงกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) ผ่านการตีความเพื่อให้ความหมายของข้อมูลไปสู่ข้อสรุปภายใต้หมวดหมู่ที่กำหนดไว้ในกรอบคิด ส่วนข้อมูลที่ไม่ได้อยู่ภายใต้หมวดหมู่ที่กำหนดในทางทฤษฎี ผู้วิจัยทำการกำหนดหมวดหมู่เพิ่มเติมและเรียงร้อยเรื่องราวจนข้อมูลอิมตัว

## การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยนำผลจากการวิเคราะห์ให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชน (Member Check) ผู้เป็นเจ้าของความรู้ได้ตรวจสอบและมีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

## ขั้นตอนที่ 3 ผสานข้อค้นพบจากการศึกษาข้อมูลในเชิงคุณภาพกับทฤษฎีหลัก

ผลการศึกษาจากภาคสนาม (Inductive) นำไปสู่การขยายความลุ่มลึกของข้อมูลเชิงทฤษฎี (Deductive) และกำหนดเป็นโมเดลทางทฤษฎีเพื่อนำสู่การตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนที่ 4

## ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นำแบบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนตามสมมติฐานทางการวิจัย โดยนำตัวแปรที่ศึกษามาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลทางทฤษฎีกับข้อมูลในภาคสนามด้วยวิธีเชิงปริมาณ โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่ออธิบายการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** คือ วิสาหกิจชุมชนระดับดีที่จดทะเบียนกับกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 16,663 แห่ง (ตารางที่ 16) โดยจำแนกตามสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต (สสข.) จำนวน 9 เขต คือ 1) สสข.1 จ.ชัยนาท 2) สสข.2 จ.ราชบุรี 3) สสข.3

จ.ระยอง 4) สสข.4 จ.ขอนแก่น 5) สสข.5 จ.สงขลา 6) สสข.6 จ.เชียงใหม่ 7) สสข.7 จ.นครราชสีมา  
8) สสข.8 จ.สุราษฎร์ธานี 9) สสข.9 จ.พิษณุโลก

**ตารางที่ 16** จำนวนวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งประเทศ ที่จำแนกตามระดับของการประเมิน

ที่	เขต	ระดับดี		ระดับปานกลาง		ระดับต้องปรับปรุง		รวม (แห่ง)
		จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	
1	สสข 1 จ. ชัยนาท	1,070	36.19	1,469	49.68	418	14.14	2,957
2	สสข 2 จ. ราชบุรี	846	42.30	895	44.75	259	12.95	2,000
3	สสข 3 จ. ระยอง	865	38.48	1,014	45.11	369	16.41	2,248
4	สสข 4 จ. ขอนแก่น	4,137	27.44	8,065	53.50	2,874	19.06	15,076
5	สสข 5 จ. สงขลา	1,385	44.49	1,343	43.14	385	12.37	3,113
6	สสข 6 จ. เชียงใหม่	2,766	37.16	3,694	49.63	983	13.21	7,443
7	สสข 7 จ. นครราชสีมา	2,541	23.54	6,118	56.67	2,137	19.79	10,796
8	สสข 8 จ. สุราษฎร์ธานี	1,103	44.00	999	39.85	405	16.15	2,507
9	สสข 9 จ. พิษณุโลก	1,950	36.22	2,569	47.72	865	16.07	5,384
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>16,663</b>	<b>32.34</b>	<b>26,166</b>	<b>50.78</b>	<b>8,695</b>	<b>16.88</b>	<b>51,524</b>

**ที่มา :** กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2558

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร ได้แก่ ผลิตผลทางการเกษตรที่บริโภคสด ผลผลิตอาหารแปรรูป และเครื่องดื่ม กับกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์ไม่ใช่อาหาร ได้แก่ ผลิตประเภผ้าและเครื่องแต่งกาย ของใช้ในบ้านและของประดับตกแต่ง สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ผลิตประเภเครื่องประดับตกแต่งร่างกาย ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก ที่ได้จดทะเบียนและได้รับการประเมินจากกองวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรในระดับดี โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเป็นชั้นหรือพวง (Stratified Random Sampling) และมีขั้นตอนในการกำหนดขนาดและสุ่มตัวอย่างดังนี้

1. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์จำนวนตัวแปรที่ศึกษา โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 20 หน่วยต่อ 1 ตัวแปรต้นที่เป็นตัวทำนาย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดค่าพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตที่ต้องการประมาณค่า (นงลักษณ์

วิรัชชัย, 2542) ทั้งสิ้น 21 ตัวแปรสังเกตได้ โดยนับจากตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดที่มีอยู่ในโมเดล นวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ดังนั้นหากใช้อัตราส่วน 20 ต่อ 1 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 420 ตัวอย่าง แต่เนื่องจากอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามมีประมาณร้อยละ 80 ของแบบสอบถามที่ได้แจกไปทั้งหมด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับมากไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 525 คน

2. การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบเป็นชั้นหรือพวง (Stratified Random Sampling) กับวิสาหกิจชุมชนที่อยู่ในจังหวัดต่างๆ จำแนกตามเขตวิสาหกิจชุมชน และจำแนกตามกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารและไม่ใช่อาหาร แล้วจึงสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามตารางที่ 17 ดังนี้

**ตารางที่ 17** จำนวนวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งประเทศ ที่จำแนกตามการประเมินระดับดี

ที่	เขต	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
1	สสข. 1 จ. ชัยนาท มี 9 จังหวัด	1,070	34
2	สสข. 2 จ. ราชบุรี มี 8 จังหวัด	846	27
3	สสข. 3 จ. ระยอง มี 9 จังหวัด	865	27
4	สสข. 4 จ. ขอนแก่น มี 12 จังหวัด	4,137	130
5	สสข. 5 จ. สงขลา มี 7 จังหวัด	1,385	44
6	สสข. 6 จ. เชียงใหม่ มี 8 จังหวัด	2,766	87
7	สสข. 7 จ. นครราชสีมา มี 8 จังหวัด	2,541	80
8	สสข. 8 จ. สุราษฎร์ธานี มี 7 จังหวัด	1,103	35
9	สสข. 9 จ. พิษณุโลก มี 9 จังหวัด	1,950	61
รวมทั้งหมด		16,663	525

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

#### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก

1.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้ คือ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และการผลิตผลิตสร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม

1.2 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ โดยมีตัวแปรสังเกตได้ คือ การจัดรูปองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ และมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด โดยมีตัวแปรสังเกตได้ คือ ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก

## 2. ตัวแปรแฝงภายใน

2.1 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร โดยมีตัวแปรสังเกตได้ คือ สมรรถนะของผู้นำ มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการองค์กรของผู้นำและสมาชิก มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และคุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

2.2 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงวัฒนธรรม โดยมีตัวแปรสังเกตได้ คือ การจัดการความรู้ด้านการผลิต การจัดการความรู้ด้านการตลาด การจัดการความรู้ด้านการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคลากรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

2.3 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยมีตัวแปรสังเกตได้ คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ รายได้ที่เพียงพอ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อยปานกลาง มาก มากที่สุด

การกำหนดค่าคะแนนการวัดระดับความคิดเห็น ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามนวัตกรรมการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมขององค์กร โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

การกำหนดค่าคะแนนการวัดระดับความคิดเห็น ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  
 คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก  
 คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง  
 คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย  
 คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

**การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม**

ผู้วิจัยหาคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.2 อาจารย์ ดร. สรัญญา จันทร์ชูสกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.3 อาจารย์ ดร. สรภัศ น้ำสมบุรณ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.4 อาจารย์ ดร. พิกุล เอกวางกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นลินรัตน์ รักษกุล อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยแยกตามปัจจัยดังนี้ การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

2. การตรวจความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยวิธีการของครอนบาค เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วจากผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามพร้อมทั้งปรับปรุงให้เหมาะสม ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.99 โดยแยกตามปัจจัยดังนี้ การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ เท่ากับ 0.91 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร เท่ากับ 0.95 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ เท่ากับ 0.98 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด เท่ากับ 0.96 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร เท่ากับ 0.96 และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม เท่ากับ 0.96

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยประสานงานผ่านกองวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร และติดตามผลทางโทรศัพท์ อีเมลล์ (E-mail) ไลน์ (Line) สไกด์ (Skype) และจดหมาย ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 431 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.10 (จากแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 525 ชุด) จากสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต (สสช.) ทั้ง 9 เขต

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงของตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ความเบ้ และความโด่งของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการศึกษาโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) เพื่อให้ทราบถึงขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด (Measurement Model) ของตัวแปรแฝงแต่ละด้านด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรของด้านต่างๆ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง (Confirmatory Factor Analysis-CFA) จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Measurement model) เป็นการแสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีโครงสร้างตามองค์ประกอบที่กำหนด โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ดังนี้

#### 3.1 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

ตัวแปรองค์ประกอบการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD) รายได้ที่เพียงพอ (INC) ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ (SAT) และความรับผิดชอบต่อสังคม (SOC) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร จำนวน 6 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.48 - 0.71 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 815.70, df = 6, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไป

วิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.82 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 18

**ตารางที่ 18** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	NPD	INC	SAT	SOC
NPD	1.00			
INC	0.67**	1.00		
SAT	0.64**	0.71**	1.00	
SOC	0.48**	0.57**	0.59**	1.00
$\bar{X}$	3.69	3.80	4.02	3.93
S.D.	0.65	0.70	0.63	0.63

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 815.70, df = 6, p = 0.00, KMO = 0.82

\*\*  $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ตารางที่ 19 และภาพที่ 10 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.47$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.49$ , GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

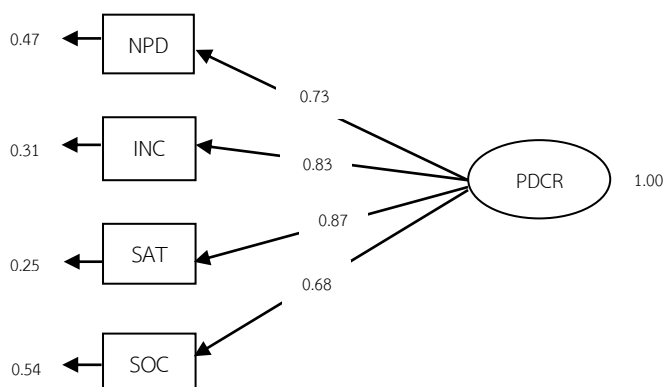
**ตารางที่ 19** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	
NPD	0.48	0.03	0.73	15.73**	0.53	0.25
INC	0.58	0.03	0.83	18.82**	0.69	0.44
SAT	0.55	0.03	0.87	20.13**	0.75	0.71
SOC	0.43	0.03	0.68	15.06**	0.46	0.26

$\chi^2 = 0.47$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.49$ , GFI = 1.00, AGFI = 0.99, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$





Chi-Square=0.47, df=1. p-value=0.49, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=0.00

### ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.68 ถึง 0.87 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ (SAT) ( $\beta = 0.87$ ) รายได้ที่เพียงพอ (INC) ( $\beta = 0.83$ ) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD) ( $\beta = 0.73$ ) และความรับผิดชอบต่อสังคม (SOC) ( $\beta = 0.68$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 75, 69, 53 และ 46 ตามลำดับ

### 3.2 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (ENV) การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา (INT) และผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม (CUL) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร จำนวน 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.66 - 0.72 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 660.56, df = 3, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-

Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.74 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 20

**ตารางที่ 20** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ตัวแปร	ENV	INT	CUL
ENV	1.00		
INT	0.66**	1.00	
CUL	0.72**	0.72**	1.00
$\bar{X}$	3.89	3.73	3.85
S.D.	0.64	0.75	0.67

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 660.56, df = 3, p = 0.00, KMO = 0.74

\*\*  $p < 0.01$

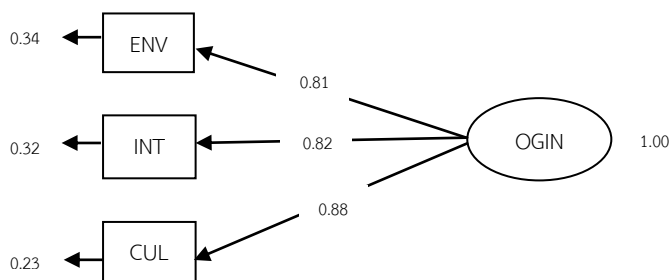
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ตารางที่ 21 และภาพที่ 11 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.44$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.51$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 21** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	$b$	SE	$\beta$	$t$	$R^2$	
ENV	0.52	0.03	0.81	19.42**	0.66	0.45
INT	0.61	0.03	0.82	20.30**	0.68	0.40
CUL	0.59	0.03	0.88	21.73**	0.77	0.69

$\chi^2 = 0.44$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.51$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$



Chi-Square=0.44, df=1. p-value=0.51, GFI=1.00, AGFI=1.00, RMSEA=0.00

### ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.81 ถึง 0.88 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม (CUL) ( $\beta = 0.88$ ) การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา (INT) ( $\beta = 0.82$ ) และการจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (ENV) ( $\beta = 0.81$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ร้อยละ 77, 68 และ 66 ตามลำดับ

### 3.3 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการองค์กร (ORG) มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ (QUA) และมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PRA) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร จำนวน 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.66 - 0.72 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 970.00, df = 3, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.75 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ตัวแปร	ORG	QUA	PRA
ORG	1.00		
QUA	0.83**	1.00	
PRA	0.75**	0.80**	1.00
$\bar{X}$	3.94	3.82	3.92
S.D.	0.57	0.60	0.64

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 970.00, df = 3, p = 0.00, KMO = 0.75

\*\*  $p < 0.01$

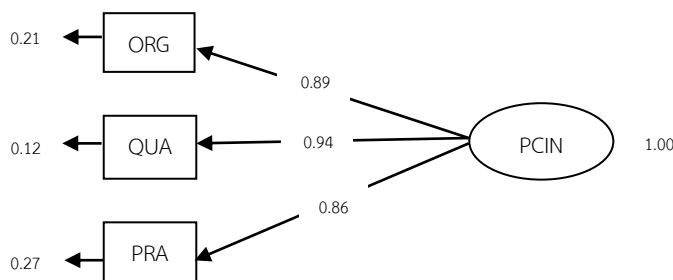
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ตารางที่ 23 และภาพที่ 12 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.41$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.52$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	
ORG	0.51	0.02	0.89	22.92**	0.79	0.49
QUA	0.57	0.02	0.94	25.17**	0.88	0.88
PRA	0.55	0.02	0.86	21.94**	0.73	0.34

$\chi^2 = 0.41$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.52$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$



Chi-Square=0.41, df=1. p-value=0.52, GFI=1.00, AGFI=1.00, RMSEA=0.00

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.86 ถึง 0.94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ (QUA) ( $\beta = 0.94$ ) การจัดรูปองค์กร (ORG) ( $\beta = 0.89$ ) และมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PRA) ( $\beta = 0.86$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ร้อยละ 88, 79 และ 73 ตามลำดับ

### 3.4 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด (RES) มีความร่วมมือทางการตลาด (COP) มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร (IOR) และมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก (OOR) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร จำนวน 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.56 - 0.76 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 944.98, df = 6, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.82 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 24

**ตารางที่ 24** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ตัวแปร	RES	COP	IOR	OOR
RES	1.00			
COP	0.76**	1.00		
IOR	0.67**	0.73**	1.00	
OOR	0.57**	0.58**	0.56**	1.00
$\bar{X}$	3.65	3.68	3.87	3.60
S.D.	0.82	0.74	0.67	0.81

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 944.98, df = 6, p = 0.00, KMO = 0.82

\*\*  $p < 0.01$

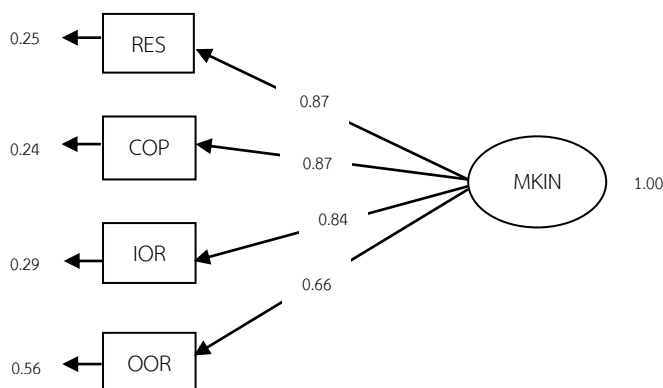
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ตารางที่ 25 และภาพที่ 13 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.04$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.84$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 25** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	
RES	0.71	0.03	0.87	20.43**	0.75	0.45
COP	0.65	0.03	0.87	21.10**	0.76	0.40
IOR	0.56	0.03	0.84	19.52**	0.71	0.48
OOR	0.54	0.04	0.66	14.89**	0.44	0.12

$\chi^2 = 0.04$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.84$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$



Chi-Square=0.04, df=1. p-value=0.84, GFI=1.00, AGFI=1.00, RMSEA=0.00

### ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.66 ถึง 0.87 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีความร่วมมือทางการตลาด (COP) ( $\beta = 0.87$ ) มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด (RES) ( $\beta = 0.87$ ) มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร (IOR) ( $\beta = 0.84$ ) และมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก (OOR) ( $\beta = 0.66$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ร้อยละ 76, 75, 71 และ 44 ตามลำดับ

#### 3.5 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะของผู้นำ (LED) มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (INO) คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (CHA) และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร จำนวน 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูงระหว่าง 0.68 - 0.84 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1701.41, df = 6, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.83 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 26

**ตารางที่ 26** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานขององค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปร	LED	INO	CHA	DEV
LED	1.00			
INO	0.83**	1.00		
CHA	0.84**	0.84**	1.00	
DEV	0.68**	0.73**	0.80**	1.00
$\bar{X}$	4.15	4.09	4.16	3.91
S.D.	0.64	0.64	0.65	0.75

Bartlett's test of sphericity Chi-Square =1701.41, df = 6, p = 0.00, KMO = 0.83

\*\*  $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ตารางที่ 27 และภาพที่ 14 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.30$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.58$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

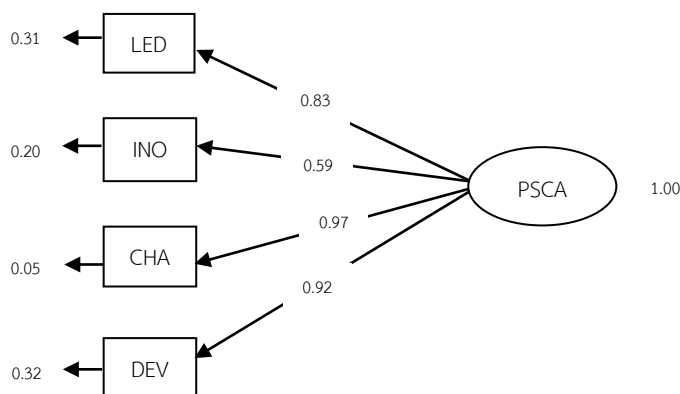
**ตารางที่ 27** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	
LED	0.53	0.03	0.83	19.68**	0.69	-0.13
INO	0.57	0.02	0.89	23.36**	0.80	0.35
CHA	0.64	0.02	0.97	27.00**	0.95	1.15
DEV	0.62	0.03	0.82	20.72**	0.68	0.13

$\chi^2 = 0.30$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.58$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$





Chi-Square=0.30, df=1. p-value=0.58, GFI=1.00, AGFI=1.00, RMSEA=0.00

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.82 ถึง 0.97 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (CHA) ( $\beta = 0.97$ ) มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (INO) ( $\beta = 0.89$ ) สมรรถนะของผู้นำ (LED) ( $\beta = 0.83$ ) และคุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (CHA) และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) ( $\beta = 0.82$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ร้อยละ 95, 80, 69 และ 68 ตามลำดับ

### 3.6 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (KMD) การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด (KMM) และมีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร (KMO) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร จำนวน 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.82 - 0.84 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1193.80, df = 3, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่า

ดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.76 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 28

**ตารางที่ 28** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ตัวแปร	KMD	KMM	KMO
KMD	1.00		
KMM	0.83**	1.00	
KMO	0.82**	0.84**	1.00
$\bar{X}$	3.91	3.79	3.84
S.D.	0.65	0.72	0.72

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1193.80, df = 3, p = 0.00, KMO = 0.76

\*\*  $p < 0.01$

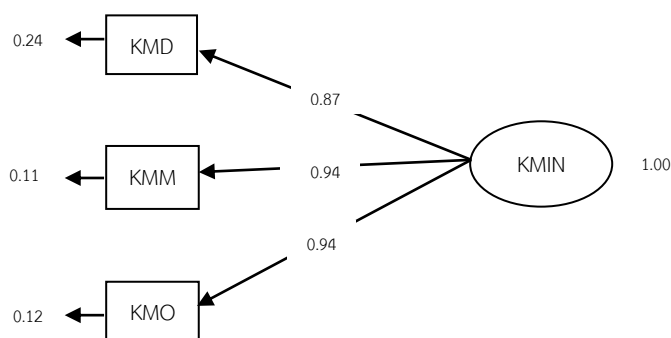
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ตารางที่ 29 และภาพที่ 15 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.52$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.47$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 29** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	
KMD	0.57	0.03	0.87	22.65**	0.76	0.28
KMM	0.68	0.03	0.94	25.96**	0.89	0.60
KMO	0.68	0.03	0.94	25.98**	0.88	0.56

$\chi^2 = 0.52$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.47$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$



Chi-Square=0.52, df=1. p-value=0.47, GFI=1.00, AGFI=1.00, RMSEA=0.00

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.87 ถึง 0.94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด (KMM) ( $\beta = 0.94$ ) มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร (KMO) ( $\beta = 0.94$ ) และการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (KMD) ( $\beta = 0.87$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ร้อยละ 88, 89 และ 76 ตามลำดับ

4. วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Validation of the Model) เป็นการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ผลการวิเคราะห์นำเสนอในโมเดลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อการเพิ่มมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ค่าสถิติสำคัญในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย

4.1 ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลตามสมมติฐานโดยภาพรวมทั้งโมเดลว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 53-55)

4.1.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ การพิจารณา ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมากแสดงว่าฟังก์ชัน

ความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมากยิ่งมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไรหรือค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าเท่ากับองศาอิสระ แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.1.2 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากค่าสถิติไค-สแควร์ ในการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล ค่าดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดล โดยมีค่าดัชนี GFI อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1.00 ซึ่งเป็นค่าที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การพิจารณา ถ้าค่าดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.1.3 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าดัชนี GFI ที่นำมาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การพิจารณา ค่าดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับค่าดัชนี GFI คือ ถ้าค่าดัชนี AGFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.1.4 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสองโมเดล และเป็นดัชนีที่ใช้อธิบายขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยของระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน เมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized Variable) และใช้แปลความหมายที่สัมพันธ์กับขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ระหว่างตัวแปร การพิจารณา ถ้าค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple Correlations and Coefficients of Determination) จากโปรแกรมสำเร็จรูปทำให้ทราบค่าสหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ สำหรับตัวแปรสังเกตได้แยกทีละตัวและรวมทุกตัวแปร รวมทั้งสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้าง การพิจารณา ค่าดัชนี  $R^2$  ต้องมีค่าสูงสุดไม่เกิน 1.00 ถ้าค่าคำนวณได้มากกว่า 1.00 แสดงว่าโมเดลไม่มีความเที่ยงตรง

4.3 การปรับโมเดล (Modification of Model) กรณีที่โมเดลความสัมพันธ์ตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยต้องมีการปรับโมเดล เพื่อให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการเปรียบเทียบเส้นทางของโมเดลความสัมพันธ์เต็มรูปแบบกับเส้นทางของโมเดลความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน คือ เส้นทางใดในโมเดลความสัมพันธ์ตามสมมติฐานไม่มีนัยสำคัญจะตัดเส้นทางนั้นออกจากโมเดล

4.4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพล (Effect Coefficients) เมื่อได้โมเดลที่ปรับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว จึงนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพล ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) อิทธิพลรวม (Total Effect) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามในสมการโครงสร้างของโมเดลที่ปรับปรุงใหม่



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เป็นงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลตามขั้นตอนของของการวิเคราะห์ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การใช้งบจายนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

## 1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MIN	หมายถึง	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	หมายถึง	คะแนนสูงสุด (Maximum)
t-value	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
p-value	หมายถึง	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐาน และเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
$\beta$	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
$\chi^2$	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi- square)
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
$R^2$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)

RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual)

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิจัยสะดวกขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อของตัวแปรในการวิจัย เพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลดังนี้

## 2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

### 2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ได้แก่

#### 2.1.1 ตัวแปรแฝง ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

ENV	แทน	การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
INT	แทน	การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา
CUL	แทน	ผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม

#### 2.1.2 ตัวแปรแฝง ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้

ดังนี้

ORG	แทน	การจัดรูปองค์กร
QUA	แทน	มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ
PRA	แทน	มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 2.1.3 ตัวแปรแฝง ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้

ดังนี้

RES	แทน	มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด
COP	แทน	มีความร่วมมือทางการตลาด
IOR	แทน	มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร
OOR	แทน	มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก

### 2.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่

#### 2.2.1 ตัวแปรแฝง การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

NPD	แทน	ผลิตภัณฑ์ใหม่
INC	แทน	รายได้ที่เพียงพอ



SAT แทน ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ

SOC แทน ความรับผิดชอบต่อสังคม

2.2.2 ตัวแปรแฝง ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้  
ดังนี้

LED แทน สมรรถนะของผู้นำ

INO แทน มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของ  
ผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน

CHA แทน คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

DEV แทน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์

2.2.3 ตัวแปรแฝง ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) ประกอบด้วยตัวแปร  
สังเกตได้ดังนี้

KMD แทน การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์

KMM แทน การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด

KMO แทน มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) ผู้นำวิสาหกิจชุมชนจำนวน 10 แห่ง ได้แก่ 1) วิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี จ.ตรัง 2) วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา จ.มหาสารคาม 3) วิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรีย์ จ.เชียงใหม่ 4) วิสาหกิจชุมชนอูแม่ทองแย้ม จ.นครพนม 5) วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก จ.สุราษฎร์ธานี 6) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครุ่งเรือง จ.นครราชสีมา 7) วิสาหกิจชุมชนข้าวไรซ์เบอร์รี่ จ.นครปฐม 8) วิสาหกิจชุมชนตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ จ.อ่างทอง 9) วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิก จ.เพชรบูรณ์ และ 10) วิสาหกิจชุมชนจักสานผักตบชวา จ.นครราชสีมา จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปผลได้  
ดังนี้

#### การสร้างสรรค้มูลค่าของผลิตภัณฑ์

##### ผลิตภัณฑ์ใหม่

การสร้างควมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการต่อยอดจาก  
ภูมิปัญญาเดิม กรณีของวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี กลุ่มได้พัฒนาลวดลายชิ้นใหม่ และใส่สีสันทให้  
มากกว่าเดิม ลายที่ผลิตชิ้นใหม่คือลายลูกแก้ว ลายลูกแก้วฝูง ลายลูกแก้วย่าน ลายดาวล้อมเดือน

ลายราชวัตรห้อง ลายครุฑกับนกการเวก ลายปลา ลักษณะพิเศษของผ้าทอนาหมื่นศรี ได้แก่ โครงสร้างของผืนผ้า ลวดลายและสี ผู้ทอที่มีฝีมือจะนำลายหลายๆ แบบมารวมเข้าด้วยกัน ลายที่แปลกใหม่คือ ลายลูกแก้วใหญ่ ลายลูกแก้วสีหน่วย ลายดอกจัน ผ้าบางผืนประสมเฉพาะชุดลูกแก้ว ผ้านาหมื่นศรีเป็นผ้าที่มีเอกลักษณ์ด้านสี การปรับสีของผ้ามีการเปลี่ยนแปลงสีด้ายยืนและด้ายพุ่งตามความต้องการตลาด แต่ในกรณีของการทอใช้เองจะนิยมใช้ด้ายสีแดงเหลืองมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามกลุ่มได้พยายามสร้างสรรค์รูปแบบสินค้าให้แตกต่างไปจากโรงงาน ดังนั้นเมื่อพบผ้าทอสีแดงเหลืองจึงบอกได้ว่าเป็นผ้าทอนาหมื่นศรี ซึ่งสะท้อนว่ากลุ่มได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างไปจากสินค้าของผู้จำหน่ายคนอื่นๆ

“ถ้าเป็นประเภทผ้าห่ม และผ้าเช็ดหน้า ยกดอกที่ทอขึ้นใช้เองหรือให้แกกัน นิยมใช้ด้ายยืน สีแดง ยกดอกสีเหลือง มีบ้างที่ยกดอกสีขาวหรือสีเขียวถ้าเป็นผ้าทอที่ผลิตเพื่อจำหน่าย”  
(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

“การทอผ้าของกลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรีมีเอกลักษณ์พิเศษที่ชัดเจน คือ สีของผ้าทอนาหมื่นศรีจะใช้เส้นยืนสีแดง ส่วนด้ายพุ่งที่ทำให้เกิดลวดลายจะใช้สีเหลือง รองลงมาเป็นสีขาว”  
(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

ผ้าทอนาหมื่นศรีได้รับการพัฒนาและต่อยอดจากลวดลายดั้งเดิมที่มีเพียง 32 ลาย ทำให้เกิดลายใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์นับ 100 ลาย หลากหลายกว่าในอดีต วิสาหกิจชุมชนผ้าทอนาหมื่นศรีสามารถดำรงอยู่ในภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนทางการตลาดได้มาจนถึงปัจจุบัน ผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้กลุ่มได้สร้างเครือข่ายไปยังอำเภอต่างๆ ของจังหวัดตรัง และกลุ่มทอผ้าอื่นในจังหวัดภาคใต้ด้วย เช่น พัทลุง สงขลา นครศรีธรรมราช จุดหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการตลาด

“กลุ่มพัฒนาขึ้นตามประโยชน์ใช้สอยจากเดิมที่ผลิตเพียง  
ผ้าถุง ผ้าถุง ผ้าโล่ง ผ้าขาวม้า มาเป็นผ้าคลุมไหล่ ผ้าพันคอ ผ้า  
อเนกประสงค์ รวมทั้งผ้าพานช้าง ซึ่งใช้ในพิธีกรรมทางศาสนา  
ต่างๆ ผ้าตัดเสื้อ และชุดสำเร็จรูปทั้งผู้หญิง-ผู้ชาย ตลอดจนหมวก  
กระเป๋าสะพาย กระเป๋าถือ ก่องกระดาดทึบชู เนกไท หมอนอิง  
หรือกิฟต์ชอปต่างๆ ในราคาตั้งแต่ชิ้นละ 10 บาท ไปจนถึง  
10,000 บาท”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

“สมาชิกของกลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรียังคงอยู่ได้ มีรายได้ที่  
พอเพียงและคุณภาพชีวิตดี”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

“เป้าหมายของการขยายกลุ่มคือแลกเปลี่ยนความรู้  
ประสบการณ์ หรือเชื่อมโยงด้านการผลิตสินค้าให้ทันสมัย และ  
รองรับต่อความต้องการได้”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

ส่วนกรณีของวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา กลุ่มได้พัฒนาเสื้อทอซึ่งในอดีตไม่มี  
ลวดลายและสีสันทัน ปัจจุบันกลุ่มได้สั่งสมประสบการณ์ ผ่านการเรียนรู้ ฝึกฝน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์  
ของกลุ่ม มีการคิดค้น ประดิษฐ์และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่มีจุดเด่นให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่ม ทุกระดับ สามารถใช้งานได้หลากหลาย มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวโดยใช้  
ความรู้สมัยใหม่ต่อเติมความรู้ทางภูมิปัญญา การเข้าร่วมกลุ่มของเยาวชนทำให้มีสมาชิกเป็นคน 2 รุ่น  
สมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ทางภูมิปัญญา และนำความรู้ที่ได้รับสู่การพัฒนา  
ความคิดของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ผสมผสานกันอย่างลงตัว การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เสื้อกจกเกิด  
ผลิตภัณฑ์ใหม่ของกลุ่มหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนาได้นำสู่การถ่ายทอดให้กับเยาวชนและคนรุ่นใหม่  
เพื่อหวังให้คนรุ่นใหม่ได้สืบสานความรู้อย่างต่อเนื่องไปสู่อนาคต ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่ได้รับการ  
สร้างสรรค์ขึ้นก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้า

“ภูมิปัญญาที่ผ่านการสั่งสมความรู้ถูกนำสู่การเรียนรู้  
ฝึกฝน พัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ทำให้กลุ่มเยาวชนได้  
ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่  
ในชุมชน”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา, 2560)

“เราคิดประดิษฐ์ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา โดยมี  
แนวคิดจากการค้นคว้าผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิมที่ใช้ประโยชน์เป็น  
ประจำมาดัดแปลงเป็นสินค้าที่มีมูลค่ามากขึ้น เช่น การปรับมุมคิด  
ของเบาะรองนั่งที่ใช้กันเป็นประจำในครัวเรือน มาดัดแปลงใหม่ ทำ  
ให้เกิดสินค้ารูปแบบใหม่จนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ 1 ชิ้น ที่สามารถใช้  
ประโยชน์ได้มากถึง 3 อย่าง คือ ใช้เป็นเบาะรองนั่งแบบยาว เบาะ  
รองนั่งแบบแยกชิ้น และนำมาใช้ประดับตกแต่งผลงาน  
นิทรรศการ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา, 2560)

“การถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงทำให้กลุ่มเยาวชนได้  
ตระหนักและเห็นคุณค่าของรากฐานความเป็นมาพื้นถิ่น กลุ่ม  
เยาวชนยังได้มีโอกาสเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเองในการ  
ประดิษฐ์ คิดค้น สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา, 2560)

สมาชิกวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา  
ผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยการนำเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการ  
พัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีจุดเด่น เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น

“การยอมสีเส้นกก การมัดหมี่เส้นกกเป็นลวดลายต่าง ๆ เพื่อเพิ่มจุดเด่น ให้มีสีสันสวยงาม เพิ่มราคาและดึงดูดความสนใจแก่ลูกค้า”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา, 2560)

สำหรับกรณีวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก พบว่าจุดเด่นของผลิตภัณฑ์เครื่องจักสานจากต้นกระจูดเป็นสินค้าคุณภาพที่มีความปราณีต มีการให้สีที่โดดเด่นไม่เหมือนที่อื่น โดยเฉพาะ “สีซัด” ซึ่งเป็นสีเฉพาะที่สมาชิกกลุ่มคิดค้นขึ้นมาเอง สินค้าได้รับการยอมรับจากผู้ซื้อ นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์กระจูดย้อมสีธรรมชาติยังมีกระจูดลายเนโคผาดที่เป็นลวดลายใหม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าราคาปกติ ขณะเดียวกันการเข้าร่วมโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ทำให้เกิดแนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ และทำให้สินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น ที่สำคัญการออกบูธแสดงสินค้าในงานโอท็อปเป็นการสร้างโอกาสในการขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ลูกค้าส่วนใหญ่ของกลุ่มคือ ผู้ประกอบการโรงแรม รีสอร์ท ในขณะที่ตลาดส่งออกหลักอยู่ในแถบสหภาพยุโรปและประเทศออสเตรเลีย

“การใช้สีย้อมธรรมชาติและสีลาดเนโคผาดทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นกว่า 1 เท่าตัว”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก, 2560)

“การออกร้านทำให้สามารถสร้างรายได้เพิ่ม นอกเหนือจากการขายหน้าร้านในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และที่สวนจตุจักร”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก, 2560)

ผลิตภัณฑ์จักสานกระจูดบ้านห้วยลึกได้รับการพัฒนาประกอบกับการให้ความร่วมมือร่วมแรงของชาวบ้าน มีการนำสินค้าออกแสดงในกิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดขึ้นหลายครั้ง จนผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักในท้องตลาด ส่งผลให้มีสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้นและเริ่มขยายไปยังหมู่บ้านใกล้เคียง กลุ่มจึงเริ่มกำหนดกฎระเบียบของกลุ่มให้ชัดเจนขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานในกิจการกลุ่มเข้มแข็งยิ่งขึ้น

สำหรับ “กระจุต” ซึ่งเป็นวัตถุดิบของท้องถิ่นที่คนรุ่นก่อนนำมาผลิตเป็นของใช้ในครัวเรือน ได้นำมาพัฒนาเป็นสินค้าที่สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักทั่วไป สินค้าส่งจำหน่ายทั้งในและต่างจังหวัด ปัจจุบันสินค้ามีการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ สร้างรายได้ให้กับสมาชิกในกลุ่มเพิ่มขึ้นทุกปีและมีความภาคภูมิใจในการดำเนินงานของกลุ่มมากขึ้น

“การออกบูธทำให้สินค้าเริ่มเป็นที่นิยม”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจุต

บ้านห้วยลึก, 2560)

“ชื่อเสียงที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้คนในชุมชนเกิดความหวง  
แหนในทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ มีการช่วยกันดูแลรักษาให้อยู่คู่  
กับชุมชนตลอดไป”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจุต

บ้านห้วยลึก, 2560)

นอกจากนี้กรณีของวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยม สุราพื้นบ้าน ถือว่าเป็นเครื่องดื่มประจำชาติหรือเพื่อแสดงอัตลักษณ์ของไทย แม้ไทยเราจะมีสุราพื้นบ้านอยู่หลายชนิด แต่ยังไม่แพร่หลายและยังไม่แสดงถึงอัตลักษณ์ของไทยในเชิงอาหารและสินค้าวัฒนธรรม ขณะที่ “อุ” ตามรูปลักษณะเดิมนั้นประสบปัญหาในการทำตลาดเป้าหมาย “อุ” ในรูปลักษณะเดิมจึงไม่เหมาะที่จะขึ้นโต๊ะอาหาร หรือแม้แต่ตลาดของฝากต่างประเทศ แต่ “อุ” เป็นสินค้าภูมิปัญญาในท้องถิ่น กลุ่มจึงพยายามแกะใจหัดว่าทำอะไร “อุ” จึงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นและน่าสนใจ ขณะเดียวกันต้องรักษาเอกลักษณ์แหล่งผลิตอุพื้นเมืองไว้ จึงต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรักษาวัฒนธรรมด้านเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พื้นเมือง โดยกำหนดให้อูวางคู่กับอาหารไทยและให้เป็นที่รู้จักในระดับโลก

“รูปทรงที่เป็นไหใหญ่ ทำให้ขายยาก การผลิตยังไม่เข้า  
ข่ายสุขลักษณะตามหลักการอาหารแปรรูป รสชาติไม่คงที่  
ระยะเวลาการเก็บมีอายุสั้น”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยม, 2560)

“นับวันอุแบบเดิมได้รับความนิยมน้อยลง”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยม, 2560)

“เป็นเครื่องดื่มน้ำที่ได้ชื่อว่าเป็นของไทยอวดชาวโลก  
แอลกอฮอล์พื้นเมือง”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนอุ้มทองแย้ม, 2560)

**สรุป** การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่มีประเด็นสำคัญคือ การสร้างความใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ มีอัตลักษณ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากสินค้าของผู้จำหน่ายคนอื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Salomon et al. (2007) Gancia and Zilibotti (2005) Hale and Cragg (1996) Lim et al. (2006) Wan et al. (2005) OECD (2004) OECD (2005) John Hawkins (2001) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิดานันท์ มะลิทอง (2540) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)

ส่วนประเด็นที่เพิ่มเติมจากทฤษฎีคือ 1) การผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการของลูกค้า 2) ผลิตภัณฑ์ใช้งานได้หลากหลาย 3) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และ 4) ผลิตภัณฑ์มีความปราณีต **ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอและรับผิดชอบต่อสังคม**

วิสาหกิจชุมชนทุกแห่งที่ศึกษามีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสามารถแสดงรายได้ที่ผู้ผลิตพอใจ ดังนี้

กรณีวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี พบว่า มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่องและสินค้าได้รับการรับรองมาตรฐาน แม้ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี แต่สินค้าที่ผลิตยังได้รับการยอมรับจากลูกค้า และสามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพอใจ ซึ่งอยู่ในระดับร้อยละ 10 – 20 เช่นเดียวกับกรณีของ “อุ” สุราพื้นบ้าน ช่องทางการจำหน่ายมีหลายช่องทาง เช่นการออกบูธ งาน OTOP ขายผ่านตัวแทนจำหน่ายที่รับสินค้าไปจำหน่าย และขายส่งตามร้านค้าไปจำหน่ายในท้องถิ่น ยอดจำหน่ายของกลุ่มสูงขึ้นและได้ราคาจากผู้ผลิตดีใจ

“ถึงแม้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทางกลุ่มจะประสบปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะผลพวงจากสถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จนทำให้ยอดขายตกลงไปในช่วงต้นปี และช่วงเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ประมาณร้อยละ 10-20 แต่ทางกลุ่มก็พยายามที่จะปรับตัวให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงของ

ตลาด รวมทั้งผลิตสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า  
มากขึ้น”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

“ยอดจำหน่ายของกลุ่มประมาณการว่าปีละ  
14,500,000 บาท (สิบสี่ล้านบาท) ซึ่งกลุ่มมีเป้าหมายยอด  
จำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ขณะที่ต้นทุนการผลิตประมาณ 70  
บาท ต่อขวด ในราคาจำหน่าย 150 บาท ต่อขวด เป็นการสร้าง  
มูลค่าเพิ่มจากราคาต้นทุนข้าวสาร 10 บาท ต่อขวด แปรรูปเป็น  
ผลิตภัณฑ์พร้อมดื่ม มูลค่าเพิ่มขึ้น 15 เท่า”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนอู่แม่ทองแยม, 2560)

กรณีของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิก และกรณีของวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี  
(ผักเชียงดา) แม้ไม่ได้ระบุรายได้ที่เป็นตัวเลข แต่กลุ่มยืนยันว่าเป็นรายได้ที่พึงพอใจ หลักคิดของ  
วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิกคือ การสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนโดยนำ  
ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในพื้นที่ และสินค้าเกษตรที่เป็นผลผลิตของคนในชุมชน มาขายเพื่อเป็น  
รายได้เสริม และเป็นการพึ่งพาตนเองในแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อแก้ไขปัญหาการดำรงชีพในสังคม  
และชุมชน ส่วนวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนสมุนไพรอินทรี (ผักเชียงดา) การปลูกผักเชียงดา กลุ่มไม่  
ใช้สารเคมีในขบวนการเพาะปลูก การประหยัดพลังงานโดยการใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์ใน  
ขบวนการผลิตและการเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถสร้างรายได้จาก  
มูลค่าเพิ่มจากรูจี๊ นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนสันมหาพนสมุนไพรอินทรี ยังเป็นแหล่งให้  
และแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชนต่างๆ อีกด้วย

“รายได้ที่เกิดขึ้นพอใจมากๆ คงไม่ต้องบอกว่าเท่าไร”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนสมุนไพรอินทรี, 2560)

“ในแต่ละปีมีหลายหน่วยงานมากที่เข้ามาเรียนรู้กับ  
วิสาหกิจของเรา ภูมิใจมากๆ”



(ประธานวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยม, 2560)

สำหรับกรณีของวิสาหกิจชุมชนตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จพบว่า รายได้ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากกลุ่มได้สร้างสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมผนวกไว้กับตุ๊กตาชาววัง กลุ่มมีการนำเสนอผลงานจากการเก็บรวบรวมข้อมูลรูปภาพในลักษณะแผ่นบันทึกข้อมูล (CD) เพื่อเก็บความรู้ไว้ถ่ายทอดให้กับคนรุ่นหลัง โดยมีกลุ่มเยาวชนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยี ตลอดจนสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปถ่ายทอดให้กับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมชมเยือนชุมชนแห่งนี้ สำหรับในส่วนการจัดแสดงการสาธิตผลงานของทางศูนย์ เป็นการนำเสนอส่วนของขั้นตอนการปั้นตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ นอกจากนี้กรณีของกระจุต่วยลึกลับพบว่ากระบวนการผลิตและจำหน่ายได้รับการยอมรับจากชุมชน โดยมีบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้การรับรอง เช่น พระสงฆ์ ครู ผู้นำท้องถิ่น เจ้าที่ของรัฐหรือชาวบ้านทั่วไป จักสานกระจุต่วยเป็นสินค้าหัตถกรรมที่ใช้ภูมิปัญญาของคนในชุมชนที่นำวัสดุจากหนองน้ำมาใช้ประโยชน์ เสริมเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน เรื่องราวของภูมิปัญญาเหล่านี้จะมีการจัดแสดงตำนานของผลิตภัณฑ์ไว้ ณ ที่ทำการกลุ่มจักสานกระจุต่วย โดยนักท่องเที่ยวสามารถเข้าเยี่ยมชมตำนานและการสาธิตการผลิต และมีส่วนร่วมในการจักสานได้ตลอดเวลา สำหรับประเด็นความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมเป็นประเด็นที่ทุกกลุ่มกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า “นี่เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นวิสาหกิจชุมชน” “การผลิตต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม”

“กลุ่มได้ศึกษาเรื่องราวของเหตุการณ์ในอดีต นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์ตัวตุ๊กตา และเล่าเรื่องราวที่มาผ่านตุ๊กตาชาววังที่ประดิษฐ์ขึ้น”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ, 2560)

“เมื่อนักท่องเที่ยวเดินทางมาชมการสาธิตการประดิษฐ์ตุ๊กตา ผู้ประดิษฐ์จะเล่าเรื่องราวที่มาพร้อมกับการประดิษฐ์”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ, 2560)

“แผ่นภาพถูกติดไว้บริเวณที่ทำการของกลุ่ม ใครมาก็เห็น  
ถามก็เล่าสู่กันฟัง

(ประธานวิสาหกิจชุมชนตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ, 2560)

สรุป วิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน (ร้อยละ 20) ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น สมาชิกมีความพึงพอใจ ทำให้การขยายสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี การผลิตใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สามารถสาธิตผลงานและนำข้อมูลทางประวัติศาสตร์ถ่ายทอดให้กับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยม จากผลการศึกษาพบว่าประเด็นที่สอดคล้องกับทฤษฎีคือ 1) การสร้างรายได้ที่เพียงพอ 2) ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพึงพอใจ 3) ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้จากมูลค่าเพิ่มจากรบรรจุภัณฑ์ 4) ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากการสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Wan et al. (2005) Francis and Bessant (2005) ทั้งนี้ในกระบวนการผลิตพบว่าผลิตภัณฑ์ใช้วัสดุและวัตถุดิบที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดของ Wan et al. (2005) OECD (2004) OECD (2005) ทั้งนี้มีประเด็นที่เพิ่มเติมจากทฤษฎีคือ ความพึงพอใจของชุมชน โดยกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากชุมชน และพื้นที่การผลิตกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนไปพร้อมๆ กับกระบวนการของวิสาหกิจชุมชน

### ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

#### การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

วิสาหกิจชุมชนได้ทำการศึกษาตลาดเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ และผลิตผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ดึงกรณีของวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา สมาชิกได้เรียนรู้การผลิตจากแหล่งอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้การผลิตสอดคล้องกับการตลาด หลังการเรียนรู้สมาชิกได้นำความรู้ที่ได้กลับมาวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของตนเองและค้นหาความต้องการของตลาด ใช้การบริหารงานโดยหลักธรรมมาภิบาล

“เรียนรู้จากแหล่งอื่นที่มีการผลิตเสื่อกกที่มีคุณภาพ”

“จัดให้มีการประชุมกลุ่มและค้นหาความต้องการของลูกค้า”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา, 2560)

“ใช้หลักธรรมเป็นแนวทางในการทำงาน” “มองที่ตนเองเป็นสำคัญ โดยมองว่ากำลังแรงงานในการผลิตของกลุ่มสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนเท่าใด มีวัตถุดิบเพียงพอในการผลิตสินค้าหรือไม่ เมื่อทำงานแล้วต้องไม่ทำลายหรือส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ในชุมชน และที่สำคัญการทำงานร่วมกันในรูปแบบกลุ่มต้องอาศัย

การพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน รู้จักการแบ่งปัน  
การให้ความรัก ความศรัทธาต่อผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา, 2560)

ส่วนกรณีวิสาหกิจชุมชนสัมมนาพนอินทรี (ผักเชียงดา) สมาชิกกลุ่มได้วิเคราะห์ลูกค้าเพื่อเตรียมการในการผลิต ในที่สุดกลุ่มได้ผลิต “ชาผักเชียงดาอัดเม็ด” ส่งออกไปยังประเทศมาเลเซีย พร้อมกับเปิดตลาดอินโดนีเซีย จากการศึกษาตลาดพบว่าประชากรของประเทศอินโดนีเซียมีอัตราการเสียชีวิตจากโรคเบาหวานสูง จึงคาดว่าตลาดอินโดนีเซียจะเป็นช่องทางตลาดหนึ่งที่เป็นโอกาสของชาผักเชียงดา โดยขยายสรรพคุณของผักเชียงดาที่ช่วยในการรักษาโรคเบาหวาน “ชาผักเชียงดา” เป็นการเริ่มต้นจากภูมิปัญญาไทยเชื่อมโยงกับโอกาสทางธุรกิจในตลาดมุสลิม อาเซียนและทั่วโลก

“วิเคราะห์ผู้ซื้อเพื่อผลิตสินค้าตัวใหม่”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสัมมนาพนอินทรี, 2560)

“รุกตลาดอินโด ซึ่งเป็นตลาดใหญ่ที่มีกำลังซื้อสูง

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสัมมนาพนอินทรี, 2560)

สำหรับวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี เข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคและก้าวนำหน้าความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา นับเป็นหน้าที่หลักของกลุ่มทอผ้าบ้านนาหมื่นศรี ความเข้าใจนี้นำมาสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นหัวใจสำคัญที่กลุ่มจะคำนึงถึงอยู่เสมอ การสำรวจสิ่งแวดล้อมทางการตลาดที่กลุ่มดำเนินการคือหาข้อมูลจากการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น ในพื้นที่การจำหน่ายกลุ่มจะสังเกตความต้องการของลูกค้า แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสและผลกระทบของธุรกิจผ้าทอ เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินกิจการและก่อให้เกิดรายได้ที่ยั่งยืน

“วิสาหกิจชุมชนต้องเข้าใจในสิ่งแวดล้อมทางการตลาด  
เพื่อให้รับรู้ถึงความกังวล แรงกระตุ้นต่างๆ ของลูกค้า”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

“กลุ่มจะตัดตามเสมอ หน่วยงานราชการมีจัดงาน event  
ที่ไหนบ้าง”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

ส่วนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงูเรื่อง พบว่าการวิเคราะห์ตลาดนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายในการผลิตเห็ดที่มีคุณภาพ การจำหน่ายเห็ดให้กับแหล่งตลาดหลักคือ ตลาดสระบุรี และตลาดชุมชน โดยมีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อที่กลุ่ม และพบว่ายังมีความต้องการทางการตลาดอีกมาก โดยการจำหน่ายมีการตกลงราคาล่วงหน้า การทำการตลาดกลุ่มดำเนินการผ่านการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนและการบอกต่อของลูกค้า รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรต่าง ๆ หน่วยงานที่ช่วยกลุ่มหาตลาดได้แก่ สหกรณ์การเกษตรอำเภอพิมาย ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรโนนสูง และสำนักงานเกษตรอำเภอพิมาย เป็นต้น

“กลุ่มตั้งเป้าให้ได้วันละ 1,000 กิโลกรัม เพื่อให้เพียงพอ  
ต่อความต้องการของตลาด เพาะเห็ด”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงูเรื่อง, 2560)

“ตลาดสระบุรียังมีความต้องการอีกมาก สามารถรับซื้อได้  
ไม่จำกัด แต่ตลาดซบเซาในช่วงวันที่มีฝนตกต่อเนื่อง วันศุกร์และ  
วันเสาร์ เพราะไม่ค่อยมีคนมาซื้อของที่ตลาด ซึ่งราคาในตลาด  
สระบุรีจะสูงกว่าราคาที่ซื้อขายที่กลุ่ม กิโลกรัมละ 5-10 บาท”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงูเรื่อง, 2560)

“เราตกลงราคากันก่อนซื้อ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงูเรื่อง, 2560)

วิสาหกิจชุมชนมีการถ่ายทอดความรู้ไปยังคนรุ่นใหม่ เพื่อนำความคิดของคนสองรุ่นมาผสมผสานทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กรณีของวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก ซึ่งในอดีตผลิตภัณฑ์จากการจักสานกระจูดนิยมใช้มาแต่เดิม เช่น ใ้รองนอนและรองนั่ง โดยการจักสานเป็นเครื่องใช้ในบ้าน ได้แก่ เสื่อกระจูดขนาดตามที่ต้องการที่จะใช้นอนและนั่ง มีลักษณะใช้งานได้นาน ทนทาน และราคาไม่แพง การเริ่มต้นของคนรุ่นใหม่ได้ถูกถ่ายทอดสู่คนรุ่นลูกจนสามารถขยายฐานการผลิตที่ใช้กันในครัวเรือนและชุมชนจนขยายเป็นสินค้าที่อยู่ในความรู้จักของตลาดโลก

“นางปริธา แดงมา บุตรีของแม่เฒ่าเพียร นิมเฝือก ได้มีโอกาสส่งผลิตภัณฑ์จักสานกระจูดเข้าประกวด ณ พระตำหนักทักษิณราชนิเวศอีกครั้ง และการประกวดครั้งนี้ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทำให้นางปริธา เกิดแรงบันดาลใจเพื่ออนุรักษ์และดำรงภูมิปัญญาไว้ไม่ให้สูญหายไปจากชุมชนรวมถึงครอบครัว เพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ของแม่เฒ่าเพียรผู้เป็นมารดาที่ได้อนุรักษ์ผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ตลอดมา ต่อมาทายาทรุ่นที่ 3 คือ นายชยาววัฒน์ แดงมา และนางสาวพัชรี จิรดิลก บุตรชายและสะใภ้ ได้เข้ามาดูแลงานกลุ่มแทนนางปริธาซึ่งมีความชราภาพแล้ว เนื่องจากเป็นคนรุ่นใหม่จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย และเริ่มมีการขยายฐานตลาดไปสู่ตลาดต่างประเทศ ทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก ซึ่งปัจจุบัน นางสาวพัชรี จิรดิลก ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มฯ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก, 2560)

ผลิตภัณฑ์ได้รับการดัดแปลงและประยุกต์ใช้ในหลายรูปแบบ ทั้งเป็นของใช้และเครื่องตกแต่งบ้านเรือน ได้แก่ กระจเป่าถื่อ กระจเป่าสะพาย ที่รองจานข้าว ที่รองแก้วน้ำ พัด หมวก ที่ใส่ซองจดหมาย ปัจจุบันโรงเรียนได้บรรจุความรู้ ภูมิปัญญาจักสานกระจูดในหลักสูตรของสถานศึกษาเพื่อการเรียนรู้ โดยให้สมาชิกของกลุ่มจักสานกระจูดเป็นวิทยากรถ่ายทอดให้กับนักเรียน ซึ่งเป็นการดำรงไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวบ้านให้สืบทอดต่อไปจากรุ่นสู่รุ่น

“งานสานกระจูดเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ถ่ายทอดมาตั้งแต่บรรพบุรุษ การถ่ายทอดภูมิปัญญาดังกล่าวเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อใดไม่ปรากฏหลักฐาน แต่ชาวบ้านห้วยลึกได้มีการสืบสานการ

ทำมารุ่นต่อรุ่น เป็นมรดกที่บรรพบุรุษให้มาและสืบทอดต่อ ๆ กัน  
มา”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูด  
บ้านห้วยลึก, 2560)

“บรรจุในโรงเรียนที่ตำบลท่าสะท้อนและโรงเรียนใน  
พื้นที่ใกล้เคียง คือ อำเภอบ้านนาเดิม”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูด  
บ้านห้วยลึก, 2560)

สำหรับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ พบว่ากลุ่มผู้ผลิตผักเชียงดาของวิสาหกิจชุมชน  
สันมหาพนอินทรี (ผักเชียงดา) บริหารงานโดยการระดมทุนจากสมาชิก จัดตั้งกองทุน พัฒนาเงินลง  
ทุนและแบ่งผลกำไรจากการลงทุนอย่างเป็นระบบ ที่ชัดเจนที่สุดคือการจ้างงานสมาชิกชุมชน ในส่วน  
ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค้งเรื่อง พบว่าดำเนินการโดยมีแบ่งหน้าที่กันทำอย่าง  
ชัดเจน แต่ไม่ได้เป็นรูปแบบคณะกรรมการ การตั้งกฎระเบียบหรือข้อตกลงภายในกลุ่มจึงไม่ซับซ้อน  
สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิกพบว่า มีการกำหนดกฎระเบียบ และข้อบังคับในการมา  
พักบนภูทับเบิก เพื่อไม่ให้เกิดการรบกวนกันระหว่างนักท่องเที่ยวและอำนวยความสะดวกให้กับ  
นักท่องเที่ยว ส่วนกรณีของวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี พบว่ากลุ่มได้มีการจัดทำบัญชีรายรับ-  
รายจ่าย ทำบัญชีการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์แก่สมาชิก และมีการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิก  
เช่นเดียวกันวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก้าน้อยพัฒนา พบว่ามีการสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มอย่าง  
ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของกลุ่มทั้งด้านการผลิต การบริหารจัดการกลุ่มให้  
มีความเข้มแข็ง และเพิ่มกำลังการผลิตให้มากขึ้น รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เอาใจ  
ใส่ในกระบวนการผลิตที่เน้นคุณภาพ ความประณีต ละเอียดของเส้นกก การย้อมสี การทอต้องม  
ความสม่ำเสมอ ประการที่สำคัญที่สุดคือการเก็บรักษาก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการผลิต

“การจ้างงาน เราเลือกที่จะจ้างคนในชุมชนเป็นหลัก และ  
อยากให้การจ้างงานเกิดกับคนในชุมชน เพราะจะทำให้สมาชิกมี  
รายได้จุนเจือครอบครัว มีความภาคภูมิใจในกิจการของชุมชน”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี, 2560)

“การทำงานร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินกิจกรรมทุกขั้นตอน โดยไม่คิดค่าแรง จึงไม่จำเป็นต้อง  
บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารงานอย่างเป็นทางการ”  
(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดช่องโครงู้ง, 2560)

“ใช้แรงงานสมาชิกโดยไม่ต้องจ่ายค่าแรง”  
(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดช่องโครงู้ง, 2560)

กรณีของวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึกขึ้น พบว่าภายหลังการจัดตั้ง  
กลุ่มอย่างเป็นทางการ กลุ่มได้มีกิจกรรมออมทรัพย์เพื่อระดมทุน จนได้รับการยอมรับและประสบ  
ความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงู้ง พบว่ามีการจัดการด้านการเงิน  
และบัญชี โดยสมาชิกแต่ละคนวางแผนการใช้จ่ายเองและจัดทำบัญชีเป็นประจำสม่ำเสมอ รายได้มา  
จากการออมของสมาชิก บริหารงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอด

“ผลประกอบการก้าวหน้าไปมาก”  
(ประธานวิสาหกิจชุมชนจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก, 2560)

“บัญชีเงินกลุ่มมีรายได้มาจากเงินลั้จะออมทรัพย์เดือน  
ละ 20 บาท เงินบำรุงถึงอบเห็ด เมื่อมีส่วนต่างของค่าวัสดุเพาะ  
เห็ดจะมีเหรียญกลุ่มเป็นผู้จัดทำ”  
(ประธานวิสาหกิจชุมชนจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก, 2560)

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า วิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรีย์ (ผักเชียงดา)  
ได้รับเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ซึ่งช่วยให้กลุ่มสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ผักเชียง  
ดาไปยังต่างประเทศ ได้แก่ เนเธอร์แลนด์ อังกฤษ อเมริกา และญี่ปุ่น โดยมีแผนการขยายตลาดไปยัง  
กลุ่มประเทศในแถบ AEC ได้แก่ อินโดนีเซีย บรูไน พม่า และลาว นอกจากนี้กลุ่มได้ดำเนินการขยาย  
ตลาดเพิ่มในกลุ่มประเทศมุสลิม เพราะมีความต้องการชาผักเชียงดามาก โดยเฉพาะประเทศมาเลเซีย  
และพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย เหตุเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม  
สมุนไพรได้มาตรฐานฮาลาล ส่วนกรณีของอุแม่ทองแย้ม พบว่าได้รับการยกระดับเป็นสินค้าโอท็อป  
5 ดาว ถือเป็นอุที่ได้ผลิตจากโรงงานได้มาตรฐาน และมีการเสียภาษีอย่างถูกต้องตามกฎหมาย  
สำหรับกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงู้ง พบว่าได้รับการรับรองมาตรฐาน GAP

สรุป วิสาหกิจชุมชนการศึกษาตลาดที่รองรับผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์ตนเอง ผลการดำเนินงานมีการถ่ายทอดความรู้ไปยังคนรุ่นใหม่ เพื่อนำความคิดของคนสองรุ่นมาผสมผสานทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยมีการกำหนดมาตรฐาน กฎ ระเบียบ จัดทำบัญชีรับจ่าย วางรูปแบบการระดมทุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส จันทร์หงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) Porter (1996) สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542)

### การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญาและทุนทางวัฒนธรรม

การสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบสินค้าใหม่ๆ พบว่าวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา ได้ค้นหาปัญหาความต้องการในการพัฒนาของกลุ่ม และค้นพบจุดแข็งของหมู่บ้านที่มีวัตถุดิบจำนวนมากและผู้สูงอายุยังนิยมทอเสื่อกกอยู่ การพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาการทอเสื่อกกจึงเริ่มด้วยการส่งตัวแทนกลุ่มในหมู่บ้านไปเรียนรู้การทอเสื่อกกจากกลุ่มทอเสื่อกกตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม และได้นำความรู้มาเผยแพร่แก่สมาชิกในหมู่บ้าน จากนั้นได้ทำการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยและเป็นที่ต้องการในตลาดเพิ่มมากขึ้น

“ในพื้นที่บ้านเก๋าน้อยมีการปลูกต้นกกที่ใช้สำหรับการทอเสื่อกกเป็นจำนวนมากและผู้สูงอายุในหมู่บ้านยังมีการทอเสื่อกกเพื่อใช้ในครัวเรือนอย่างสม่ำเสมอ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก๋าน้อยพัฒนา, 2560)

ส่วนกรณีการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ พบในกรณีของ วิสาหกิจชุมชนข้าวไรซ์เบอร์รี่ นครปฐม และกรณีของวิสาหกิจชุมชนอูแม่ทองแยม ทั้งนี้กรณีของวิสาหกิจชุมชนข้าวไรซ์เบอร์รี่ นครปฐม พบว่ามีการบรรจุข้าวสารไรซ์เบอร์รี่ที่ได้จากการสีในรูปแบบของการแพคเกจบรรจุสุญญากาศ หรือตามรูปแบบความต้องการของตลาด ส่วนวิสาหกิจชุมชนอูแม่ทองแยม ซึ่งเป็นผู้ผลิตอุที่เป็นสินค้าที่มีเรื่องราวและมีขายช่องทางที่เรณูนคร มีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์และคงคุณภาพมาอย่างยาวนาน มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น ได้พัฒนาให้ผู้บริโภคสามารถดื่มได้ง่าย สะดวกโดยบรรจุในขวดเซรามิค โดยกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์อยู่ที่เพื่อเป็นเครื่องดื่มคู่โต๊ะอาหารไทย และเป็นของฝากของที่ระลึก กลุ่มลูกค้าที่คาดหวังคือผู้ประกอบการร้านอาหารทั้งไทย และต่างประเทศ และของฝากตามสถานที่ท่องเที่ยวชั้นนำและสนามบิน สำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์โดยใช้



เทคโนโลยีบนฐานวัฒนธรรมภูมิปัญญา ศิลปะ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม พบในกรณีของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอูแม่ทองแยม โดยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ “อู” ให้ดูมีรสนิ่มมากขึ้น ขนาดเล็กลง และยังคงมีเรื่องเล่าของ “อู” แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่พบประเด็นการรับรู้ในควมมีคุณค่าของลูกค้า นำเอาความรู้สึกของลูกค้าเป็นที่ตั้ง รวมทั้งการลงทุนกับการวิจัยและพัฒนาที่วิสาหกิจชุมชนทั้ง 10 แห่ง

สรุป วิสาหกิจชุมชนได้สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบสินค้าใหม่ๆ และบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์โดยใช้เทคโนโลยีบนฐานภูมิปัญญา ศิลปะ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ UNCTAD (2005) สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) Nick (2010) มนูญ สอนเกิด, (2547) เสรี พงศ์พิศ, สุภาส จันทร์หงษ์ และสถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) แต่ที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎีคือ วิสาหกิจชุมชนไม่ได้มีการศึกษาเพื่อรับรู้ควมมีคุณค่าของลูกค้า การนำเอาความรู้สึกของลูกค้าเป็นที่ตั้ง และการลงทุนกับการวิจัยและพัฒนา

### ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

#### การจัดรูปองค์กรที่กระจายอำนาจ

วิสาหกิจชุมชนได้จัดการองค์กรในลักษณะแนวราบ เพื่อเปิดให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีการกำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารและสมาชิกมีอำนาจในการตัดสินใจ กรณีของวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลึก ร่วมกันวางแผนการดำเนินงานเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชนและกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองของสมาชิก รวมถึงจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย ส่งผลให้ลดความเสี่ยงในการประกอบการและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้วยการตั้งกองทุนสำรอง การช่วยกันวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่ม ช่วยให้ค้นพบจุดแข็งสำคัญคือชุมชนมีวัตถุดิบที่ที่อยู่ในชุมชน ผลของการดำเนินกิจการทำให้กลุ่มได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากส่วนราชการ

“ร่วมกันสนับสนุนให้สมาชิกได้รับการพัฒนาตนเองตาม  
แนวทางที่กำหนด”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูด  
บ้านห้วยลึก, 2560)

“มีกองทุนสำรองสำหรับการประกอบการและเพิ่ม  
จำนวนสมาชิกเพื่อทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งขึ้น”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูด  
บ้านห้วยลึก, 2560)

“กระจูดเป็นวัตถุดิบในท้องถิ่นที่ไม่ต้องซื้อหา”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูด  
บ้านห้วยลึก, 2560)

“เมื่อกลุ่มรวมตัวกันเข้มแข็ง ส่วนราชการก็เข้ามาสินค้า  
ขายได้มีราคา”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูด  
บ้านห้วยลึก, 2560)

ส่วนกรณีของวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี (ผักเชียงดา) การดำเนินการอยู่ในรูปแบบของการระดมทุนจากสมาชิก การจัดตั้งกองทุน การพัฒนาเงินลงทุน การแบ่งผลกำไรจากการลงทุนอย่างเป็นระบบ และที่ชัดเจนที่สุดคือการจ้างงานสมาชิกชุมชน ทำให้คนในชุมชนมีรายได้และภาคภูมิใจในวิสาหกิจของชุมชน สำหรับกรณีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงเรือ พบว่ามีการแบ่งหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน อีกทั้งสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทุกขั้นตอน แต่การดำเนินงานอยู่ในโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ

“สมาชิกมีรายได้จุนเจือครอบครัวอย่างภาคภูมิใจ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี, 2560)

“สมาชิกช่วยกันโดยไม่คิดค่าแรง จึงไม่จำเป็นต้อง  
บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารงานอย่างเป็นทางการ  
จึงทำให้การตั้งกฎระเบียบหรือข้อตกลงภายในกลุ่มไม่ซับซ้อน  
ใช้แรงงานสมาชิกโดยไม่ต้องจ่ายค่าแรง”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี, 2560)

สำหรับกรณีของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิก มีการกำหนดกฎระเบียบ และข้อบังคับในการมาพักบนภูทับเบิก เพื่อไม่ให้เกิดการรบกวนกันระหว่างนักท่องเที่ยว และเพื่อความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยว มีการคัดเลือกสมาชิก เช่นเดียวกับวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี มีการกำหนดเงื่อนไขการรับสมาชิก ส่วนการดำเนินงานให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการ คัดเลือกวัตถุดิบ

“เราให้ความสำคัญกับการดูแลนักท่องเที่ยว”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวภูทับเบิก, 2560)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ทุกกลุ่มยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการใช้นวัตกรรมทั้งที่ใช้ในการบริการจัดการและใช้เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์

**สรุป** การดำเนินงานมีการคัดเลือกสมาชิก มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชนเพื่อร่วมกันวางแผนกำหนดแนวทางการพัฒนาชุมชน สนับสนุนให้สมาชิกได้รับการพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด จัดกิจกรรมที่หลากหลาย ส่งผลให้ลดความเสี่ยงต่อการประกอบการ มีกองทุนสำรองสำหรับการประกอบการและเพิ่มจำนวนสมาชิกเพื่อทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งขึ้น มีกฎระเบียบ มีการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้าง มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม วางแผนการผลิต กำหนดเป้าหมายการผลิต การจำหน่าย เพื่อเกิดพลังและแรงผลักดันในการทำงาน

ข้อค้นพบมีข้อสอดคล้องกับแนวคิดของ Taylor (1952) สรุชัย ไชยิตบวรชัย (2542) Weber (1947) Bruno S. Frey, Roger Luthi and Margit Osterloh (2012) ใน 6 ประเด็นคือ 1) การจัดรูปองค์กรที่กระจายอำนาจ 2) มีการจัดองค์กรในแนวนอน 3) มีการจัดองค์กรเปิดให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม 4) มีการกำหนดขนาดขององค์กร 5) มีกฎระเบียบที่ชัดเจน และ 6) ผู้บริหารและบุคลากรมีอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน

สำหรับประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากทฤษฎีคือ 1) มีการคัดเลือกสมาชิก ส่วนประเด็นที่ไม่พบตามทฤษฎีคือการมีนโยบายที่ชัดเจนในการใช้นวัตกรรม ทั้งในเรื่องของ 1) การใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ และ 2) การใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์

#### **การจัดการและการควบคุมคุณภาพ**

กรณีวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา พบว่ามีการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็นระบบ มีการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้าง มีคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีการวางแผนการผลิตที่รัดกุม พร้อมกำหนดเป้าหมายการผลิต การจำหน่ายที่ชัดเจน เพื่อเกิดพลังและแรงผลักดันในการทำงานร่วมกัน สำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงู้งเรื่อง พบว่ามีการ

จัดการวัตถุดิบและบันทึกข้อมูลทั้งด้านการผลิตและการตลาด ในวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสาน กระจูดบ้านห้วยลึก มีกระบวนการผลิตและบริการของกลุ่มเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไปด้วย นอกจากนี้ในการ ดำเนินกิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลที่เป็นระบบ รวมถึงมีระบบการสั่งการ กำกับงาน

“เมื่อสมาชิกเป็นเป้าหมายต่างช่วยกันนำกลุ่มไปสู่

เป้าหมายเดียวกัน กล่าวคือ มีการวางแผนการผลิตสินค้าว่าในแต่ละปีจะต้องดำเนินการผลิตมากน้อยเพียงใด ผลิตแล้วจะนำส่งขาย ยังตลาดไหนได้บ้าง เมื่อขายแล้วจะได้ยอดที่เป็นเป้าหมายรวม ตามที่ต้องการหรือไม่ เพื่อให้รายได้ที่เกิดกับกลุ่มเพียงพอที่สมาชิก ในกลุ่มจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา, 2560)

“จัดกระบวนการเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูล อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแก่ สมาชิก”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมแก่น้อยพัฒนา, 2560)

“มีการทำตารางการขนส่ง เพื่อให้การบันทึกข้อมูลเป็น ระบบ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงเรือ, 2560)

สำหรับการควบคุมคุณภาพ พบว่าวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรีย์ (ผักเชียงดา) มีการ กำหนดมาตรฐานในการทำงาน โดยกำหนดขั้นตอนการผลิตดังนี้

1. กระบวนการคั่วและบดละเอียดด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัย ควบคุมการผลิตตามมาตรฐาน องค์การอาหารและยา (อย.)
2. กระบวนการบรรจุผักเชียงดาอบแห้งลงซองพร้อมเชือกและติดป้ายกระดาษ ควบคุมการผลิตตามมาตรฐานองค์การอาหารและยา (อย.)
3. กระบวนการบรรจุซองชาลงถุงพอยล์ ควบคุมการผลิตตามมาตรฐาน อย.
4. มีโรงตากพลังงานแสงอาทิตย์และสถานที่แปรรูปที่ได้มาตรฐานเป็นของตนเอง

5. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
6. มีการควบคุมด้วยกลไกตลาด

สรุป การจัดการของวิสาหกิจชุมชน มีประเด็นที่สอดคล้องกับทฤษฎีคือ มีการวางแผนการผลิตที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีการคัดเลือกวัตถุดิบ บันทึกข้อมูลการผลิต มีการพัฒนาบุคลากร และจัดคนให้ตรงกับงาน มีการบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องมือ มีการสั่งการ กำกับงาน มีการทำตารางขนส่ง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542) Frey, Luethi and Osterloh (2012) ส่วนประเด็นที่เป็นไปตามทฤษฎีคือ ไม่มีการจัดการที่ใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน และยังไม่มีการบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องจักร ส่วนประเด็นของการควบคุมคุณภาพ พบว่าสอดคล้องตามทฤษฎีคือ การผลิตตามมาตรฐาน การกำหนดเป้าหมายของผลผลิต การผลิตที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Morris (2007) และ Raymond (1998) แต่ที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎีคือ ในการปฏิบัติจริงของวิสาหกิจชุมชนไม่มีการควบคุมคุณภาพด้วยกลไกตลาด

#### มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาพบวิสาหกิจชุมชน 2 แห่ง ที่แสดงถึงการมีแนวปฏิบัติที่ดีและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงเรือและวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านนาหมื่นศรี กรณีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงเรือ ลักษณะการทำงานมีการทำงานเป็นหมู่คณะ ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และจุดที่สำคัญคือสมาชิกมีประสบการณ์ทางการตลาด

“การบริหารงานเน้นการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี  
แสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือในการทำงาน”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงเรือ, 2560)

“การมีประสบการณ์ทางการตลาดทำให้กลุ่มมีตลาด  
รองรับที่แน่นอน มีอำนาจในการต่อรองกับพ่อค้า” “การ  
ดำเนินงานใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่ทำงานร่วมกัน มีการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการ

เทียบเคียงงานกับหน่วยงานอื่น และมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงูเรือง, 2560)

ส่วนกรณีของวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี พบว่ามีการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

“มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐาน และวางแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองคุณภาพสินค้า”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

สรุป การดำเนินงานสมาชิกมีความสามัคคี สมาชิกมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือในการทำงาน มีความสามารถทางการตลาด มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน การควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐาน วางแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน โดยมีประเด็นที่สอดคล้องในทางทฤษฎีคือ 1) มีการทำงานเป็นทีม 2) มีความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่ทำงานร่วมกัน 3) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) มีการเทียบเคียงงาน (Benchmarking) และ 5) มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Rosenbusch, Brinckmann and Bausch (2011) Lesakova (2009) Gunasekaran et al. (1996) และ Burgess et al. (2005) ข้อค้นพบที่ต่างไปจากทฤษฎีคือสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์ทางการตลาดเป็นประโยชน์ต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

## ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

### ความร่วมมือเพื่อทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อตลาด

วิสาหกิจชุมชนที่มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดดังนี้ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี (ผักเชียงดา) กลุ่มผลิตสินค้าในระบบความปลอดภัย (Food Safety) การดำเนินงานของกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในการพัฒนาด้านการเพาะปลูกพืชอินทรี การออกแบบสถานที่ผลิต กรรมวิธีการผลิตที่เหมาะสม การออกแบบบรรจุภัณฑ์ ช่องทางส่งเสริมการขาย ทำให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง

“ผลิตภัณฑ์จากใบผักเชียงดามาจากไร่ปลอดสารเคมีตามระบบ GAP ทำการคัดเลือกใบที่นับจากยอดลงมา 3 คู่ตามผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วยสาร *Gymnemic acid* มากที่สุด”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนสันมหาพนอินทรี, 2560)

กรณีของวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยม การดำเนินงานได้รับความร่วมมือจากทีมงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการหมักและการเอนแคปซูเลชัน (Alcohol Encapsulation) เทคโนโลยีการถนอมอาหารด้วยความร้อน และการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อยกระดับเครื่องดื่มให้มีมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุแม่ทองแยมได้รับการยอมรับจากลูกค้าในด้านรสชาติ คุณภาพความปลอดภัย สะดวกต่อการบริโภค บรรจุภัณฑ์ที่ วิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยมได้รับรางวัลนวัตกรรมข้าวไทย ปี พ.ศ.2558 เป็นนวัตกรรมระดับประเทศด้านกระบวนการผลิต และออกแบบผลิตภัณฑ์

กรณีวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี พบว่าได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดตรังในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มเซ็นทรัลเพื่อพัฒนาพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรีให้เป็นที่รู้จักทั้งในตลาดภายในและภายนอกประเทศ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมจากหน่วยงานภายนอกและศึกษาดูงานวิสาหกิจชุมชน และมีการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่าย และบุคคลภายนอก รวมถึงมีการสร้างพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรี และศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช เพื่อรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และนำองค์ความรู้ที่จัดแสดงในรูปแบบนิทรรศการให้เหมาะแก่การเรียนรู้สู่คนรุ่นหลัง กลุ่มนาหมื่นศรีจึงเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมเรื่องการทอผ้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า การส่งเสริมการตลาด การจัดทำบัญชี

สรุป จากข้อค้นพบพบว่ามีความร่วมมือที่เป็นไปตามทฤษฎีคือ 1) ความร่วมมือทางวิชาการจากเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในการวิจัยและพัฒนา 2) ความร่วมมือทางการผลิตคือ มีเครือข่ายการผลิตผลิตภัณฑ์ ความร่วมมือทางเทคโนโลยี มีเครือข่ายการออกแบบผลิตภัณฑ์ การทำบรรจุภัณฑ์ มีเครือข่ายส่งเสริมการผลิต และ 3) ความร่วมมือในเรื่องของความรู้และการพัฒนาบุคลากร การแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์ของการใช้เทคโนโลยี ความรู้ ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tim, Rick and Max (2005) OECD (2005) เดชรัต สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด (2542) และขวัญใจ สีสังข์ (2545)

## ความร่วมมือทางการตลาด

ความร่วมมือทางการตลาด พบว่าทุกกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ รวมทั้งส่วนราชการอื่นๆ ในการออกงาน “Event” ตามเทศกาลต่างๆ เป็นกิจกรรมส่งเสริมการตลาดของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการจำหน่ายในราคาพิเศษกว่าการจำหน่ายทั่วไป นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือในการส่งเสริมการจำหน่ายในงานเทศกาลของสถานศึกษาและสถาบันวิชาการต่างๆ ทำให้วิสาหกิจชุมชนมีรายได้มากขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับขวัญใจ สีสั่งข์ (2545) ชมชวน บุญระหงษ์ (2543) Rubin and Rubin (2001) Brown et al. (2001) Jiggins and Röling (1998) Dick (1997) ในเรื่อง ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทำให้เพิ่มยอดขายด้วยการส่งเสริมการตลาดและราคา แต่ที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎีพบ 2 ประเด็นคือ 1) ไม่มีการเพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายทางการตลาดกับคู่แข่ง และ 2) ไม่มีการเพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับ Supplier อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่วิสาหกิจชุมชนดำเนินการมากกว่าที่ปรากฏในทางทฤษฎีคือ 1) การได้รับความร่วมมือทางการตลาดจากหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา

“ปัจจุบันส่วนราชการสนับสนุนชุมชนโดยจัดงาน Event  
กันหลายหน่วยงานมาก”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงู้ง, 2560)

เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่พบประเด็นในทางทฤษฎีในเรื่อง 1) ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร ที่แสดงถึงการปรับระบบขององค์กรด้วยการปรับระบบขององค์กร หรือการปรับระบบองค์กรที่มีการผลิตที่เชื่อมโยงระบบต่างๆ ในองค์กร และ 2) ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก ที่แสดงออกด้วย ความร่วมมือกับภาคเอกชนในทางการเงินในการกู้ยืมสนับสนุนของธนาคาร และความร่วมมือกับภาครัฐในการสนับสนุนเชิงนโยบายและทรัพยากรขององค์กรภาครัฐ ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดของ Surest de Mel, David and Christopher (2009) Park (2009) และ WIPO (2009)

## ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ในประเด็นสมรรถนะของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าทุกกลุ่มที่แสดงออกอย่างเด่นชัดในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ประธานกลุ่มมีภาวะผู้นำ กล้าตัดสินใจ และภาวะการนำได้รับการยอมรับจากสมาชิกผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ส่วนประเด็นของการมีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ทุกกลุ่มมีวัฒนธรรมของการเป็นเจ้าของ



องค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่น ปรัชญาหรือ และแก้ไขปัญหา ส่วนประเด็นในทางทฤษฎีอื่นๆ ไม่พบลักษณะที่เด่นชัดในเรื่อง การแสดงถึงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการใช้นวัตกรรมจนเป็นกิจนิสัย การมีวัฒนธรรมของการแบ่งปันวิสัยทัศน์ การใช้นวัตกรรมของบุคลากร การมีวัฒนธรรมของการสื่อสารที่แสดงออกอย่างเป็นทางการ แต่สิ่งที่ปรากฏอยู่ในทุกๆ กลุ่มซึ่งไม่ได้ปรากฏตามทฤษฎีคือ การมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากร ดังนี้

1. การมีความซื่อสัตย์ตามมาตรฐาน โดยกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครุ่งเรื่องอธิบายว่าต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานด้วยความซื่อสัตย์

“กลุ่มต้องรักษาความซื่อสัตย์ทำตามระบบมาตรฐาน  
อาหารปลอดภัย”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านช่องโครุ่งเรื่อง, 2560)

2. การเป็นผู้พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถอยู่เสมอๆ วิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรีอธิบายว่ามีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานและสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้

“สมาชิกของกลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรี มีการพัฒนาความรู้  
ความสามารถ ทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น และสามารถถ่ายทอด  
ให้ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

3. การศึกษาความรู้จากหน่วยงานของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐเข้ามาสนับสนุนในการต่อยอดผลิตภัณฑ์ กรณีของวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยมระบุว่าสนับสนุนในรูปแบบของการฝึกอบรม ส่วนวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมจักสานกระจูดบ้านห้วยลิกระบู่มีการสนับสนุนความรู้เงินทุน และการตลาด

“กลุ่มได้เข้าร่วมการฝึกอบรม พัฒนาผลิตภัณฑ์จาก  
หน่วยงานราชการ ต่าง ๆ รวมถึงการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการ  
รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ  
ที่มีมาตรฐาน”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนอุแม่ทองแยม, 2560)

“สมาชิกแรกเริ่มประมาณ 20 คน โดยได้รับการสนับสนุน  
จากภาครัฐด้านความรู้ เงินทุน การตลาด จากหน่วยงานราชการ

ต่าง ๆ หลายหน่วยงาน ทำให้กลุ่มได้รับการพัฒนาในทุกด้าน  
ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีเป็นลำดับ ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ทางกลุ่ม  
ผลิตขึ้นมาเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในตลาดอย่างแพร่หลาย  
ในเวลาต่อมา”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่ทองแถม, 2560)

4. การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาดูงานและถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงาน การเป็น  
คนขยันหมั่นเพียร และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังที่วิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก้าน้อยพัฒนาอธิบาย  
ถึงการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของตนเองซึ่งนำไปสู่การพัฒนาตนเองจนสามารถผลิตสินค้า  
ได้ตรงกับความต้องการของตลาด

“กลุ่มได้ทำการค้นหาปัญหาความต้องการในการพัฒนา  
ของกลุ่ม และค้นพบว่าในพื้นที่บ้านเก้าน้อยมีการปลูกต้นกก  
สำหรับการทอเสื่อกกเป็นจำนวนมากและผู้สูงอายุในหมู่บ้านยังมี  
การทอเสื่อกกเพื่อใช้ในครัวเรือนอย่างสม่ำเสมอ จึงได้เกิดแนวคิด  
ในการพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาการทอเสื่อกก มีการส่งตัวแทนกลุ่ม  
ในหมู่บ้าน ไปเรียนรู้การทอเสื่อกกจากกลุ่มทอเสื่อกกตำบลแพง  
อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม และได้นำความรู้มาเผยแพร่  
แก่สมาชิกในหมู่บ้าน จากนั้นได้ทำการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้  
มีความทันสมัยและเป็นที่ต้องการในตลาดเพิ่มมากขึ้น”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนหัตถกรรมเก้าน้อยพัฒนา, 2560)

นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครงูังเรื่องยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า  
สมรรถนะของบุคลากรที่สำคัญคือการขยันหมั่นเพียรและการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

“การเป็นคนขยันหมั่นเพียร และพัฒนาตนเองอย่าง  
สม่ำเสมอ”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดช่องโครงูังเรื่อง, 2560)

สรุป ปัจจัยสมรรถนะผู้นำมีความสอดคล้องกับทฤษฎีทั้งประเด็นของ 1) ภาวะการนำที่แสดง ความกล้าในการตัดสินใจ 2) ภาวะการนำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ส่วนประเด็นของการ มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน พบประเด็น ในทางทฤษฎีประเด็นเดียวคือ การมีวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม ส่วนประเด็นที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎี คือ 1) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการใช้นวัตกรรมจนเป็นกิจนิสัย 2) มีวัฒนธรรมของการแบ่งปันวิสัยทัศน์ 3) มีวัฒนธรรมของความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร 4) มีวัฒนธรรมในการใช้นวัตกรรมของบุคลากร 5) มี วัฒนธรรมของความยืดหยุ่น และ 6) มีวัฒนธรรมของการสื่อสาร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Hale and Cragg, 1996) Parce and Ensley (2004) Devenport and Bibby (1999) Verbees and Meulenberg (2004) Ghobadian and Gallea (1999) Hyland and Beckett (2005) Voss (1998) Jager et al. (2004) Wilson and Stokes (2006) Morris (2007) และ Wan et al. (2005)

สำหรับประเด็นที่เพิ่มจากทฤษฎีคือ คุณลักษณะของบุคลากร ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ตาม มาตรฐาน 2) การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ 3) การศึกษาความรู้จากหน่วยงานของ สถาบันการศึกษาเข้ามาสนับสนุนส่งเสริม/หน่วยงานภาครัฐในการต่อยอดผลิตภัณฑ์ 4) การพัฒนา ตนเองด้วยการศึกษาดูงาน 5) การถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงาน 6) การขยันหมั่นเพียร และ 7) การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

นอกจากนี้ประเด็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ พบประเด็นที่สอดคล้อง ในทางทฤษฎีคือ 1) การพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีมุมมองใหม่ๆ และ 2) การสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจให้กับกลุ่มสมาชิก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ OECD (2005) พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2549) อำนวย เดชชัยศรี (2544) กิตานันท์ มะลิทอง (2540) และ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) และ Lesakova, (2009) ส่วนประเด็นที่ไม่ เป็นไปตามทฤษฎีคือ 1) การพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ใน การสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ และ 2) การพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิต

### ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ พบว่าทุกกลุ่ม มีการสร้างเครือข่าย มีผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การใช้ความรู้จากภูมิปัญญาต่อยอดด้วยความรู้สมัยใหม่ ผ่านคน 2 รุ่น (รุ่นเก่าและรุ่นใหม่) เป็นการจัดการความรู้ของคน 2 วัยเพื่อให้เกิดช่องทางทาง

การตลาด พบว่าทุกกลุ่มมีการกำหนดเครือข่ายการตลาดกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ เช่นเดียวกันกับการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร พบว่าทุกกลุ่ม มีการจัดการความรู้ให้นำไปสู่การตั้งเป้าหมายในการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด โดยมีการประเมินผลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม และกระจายอำนาจโดยกำหนดรูปแบบในรูปของคณะกรรมการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ซึ่งการบริหารของผู้นำที่ผ่านมาทำให้ผลประกอบการมีกำไร มีการทบทวนการดำเนินงาน การจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิก ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไว้ชัดเจน มีการนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

“เครือข่ายเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะสามารถช่วยเหลือกัน  
ได้ในหลายๆ เรื่อง”

(ประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านนาหมื่นศรี, 2560)

สรุป ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมพบความสอดคล้องในทางทฤษฎีคือ 1) การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ 2) มีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาด 3) มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร คือทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม และเกิดการทำงานที่กระจายอำนาจ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Verbees and Meulenberg (2004) Frey, Luethi and Osterloh (2012) Wang and Ahmed (2004) van der Wiele and Brown (2000) Francis and Bessant (2005) และ Prajogo and Sohal (2004)

ตารางที่ 30 สรุปผลจากประเด็น ทฤษฎี และผลการสัมภาษณ์

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์			
1.ผลิตภัณฑ์ใหม่	<p>1.1 การสร้างความใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์</p> <p>1.2 ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่</p> <p>1.3 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากสินค้าของผู้จำหน่ายคนอื่นๆ</p>	<p>- มีความใหม่โดยพัฒนาตลาดให้มากขึ้น ใส่สีกลิ่นใหม่</p> <p>- ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างจุดเด่นให้กับสินค้า โดยให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความโดดเด่น</p> <p>- การคิดค้น พัฒนาและนำเทคนิควิธีการ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้มีจุดเด่น</p> <p>การผลิตที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ประโยชน์ใช้สอยดี สินค้ามีคุณภาพและแสดงความปราณีต</p> <p>- ตรงกับความต้องการของลูกค้า</p> <p>- ใช้งานได้หลากหลาย เช่น ผลิตภัณฑ์ 1 ชิ้น ใช้งานได้ 3 อย่าง (เบาะรองนั่ง เบาะแยกชิ้น เบาะจัดนิทรศการ) การนำผลิตภัณฑ์ไปรับประทานคู่กับอาหารบดโต๊ะอาหาร</p> <p>- คุณภาพของสินค้า มาตรฐานและความปราณีต สินค้าโดดเด่น มีอัตลักษณ์</p>	<p>1.1 การสร้างความใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์</p> <p>1.2 ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ มีอัตลักษณ์</p> <p>1.3 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากสินค้าของผู้จำหน่ายคนอื่นๆ</p> <p>1.4 ผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการของลูกค้า</p> <p>1.5 ผลิตภัณฑ์ใช้งานได้หลากหลาย</p> <p>1.6 ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มาตรฐาน</p> <p>1.7 ผลิตภัณฑ์มีความปราณีต</p>
2. รายได้ที่เพียงพอ	<p>2.1 การสร้างรายได้ที่เพียงพอ</p> <p>2.2 ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพึงพอใจ</p> <p>2.3 ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้จากมูลค่าเพิ่มจากบรรจุภัณฑ์</p>	<p>-การสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน (ร้อยละ 20) ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น</p> <p>-สมาชิกมีความพึงพอใจ ทำให้การขายสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี</p> <p>- ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับ</p>	<p>2.1 การสร้างรายได้ที่เพียงพอ</p> <p>2.2 ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพึงพอใจ</p> <p>2.3 บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
	2.4 ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากการสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม	<p>สิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มตุ๊กตาชาววังบางเสด็จ สามารถนำข้อมูลทางประวัติศาสตร์ ถ่ายทอดให้กับนักท่องเที่ยวที่มาเยี่ยมเยือน ในส่วนการจัดแสดง การสัทธิผลงานของทางศูนย์ เป็น การนำเสนอส่วนของขั้นตอนการปั้นตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ</li> </ul>	<p>2.4 ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้จากมูลค่าเพิ่มจากบรรจุภัณฑ์</p> <p>2.5 ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากการสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม</p>
3. ความพึงพอใจของลูกค้า	<p>3.1 ลูกค้าเต็มใจซื้อสินค้าในราคาที่พอใจหรือราคาที่สูงกว่าปกติ</p> <p>3.2 ผู้ซื้อผู้ขายมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน</p>	-	<p>3.1 ลูกค้าเต็มใจซื้อสินค้าในราคาที่พอใจหรือราคาที่สูงกว่าปกติ</p> <p>3.2 ผู้ซื้อผู้ขายมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน</p>
4. ความพึงพอใจของผู้ผลิต		<p>การได้รับการยอมรับจากชุมชนและเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการยอมรับของชุมชน โดยมีบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้การรับรอง เช่น พระสงฆ์ ครู ผู้นำท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือชาวบ้านทั่วไป</li> <li>- เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักท่องเที่ยว หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน</li> </ul>	<p>4.1 ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากชุมชน</p> <p>4.2 พื้นที่การผลิตเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน</p>
5. ความรับผิดชอบต่อสังคม	5.1 การผลิตสินค้าที่คำนึงถึงการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- ทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	5.1 ผลิตภัณฑ์เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
<b>ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร</b>			
1. การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	<p>1.1 การศึกษาตลาดที่รองรับผลิตภัณฑ์ /ผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด</p> <p>1.2 การถ่ายทอดความรู้ไปยัง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการบริหารจัดการแบบเป็นระบบ</li> <li>- มีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีการกำหนดกฎ ระเบียบ</li> <li>- กำหนดบัญชี ใช้จ่าย</li> </ul>	<p>1.1 การศึกษาตลาดที่รองรับผลิตภัณฑ์ / ผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (มีการวิเคราะห์ลูกค้า มีการ</p>

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
	<p>คนรุ่นใหม่ เพื่อนำความคิดของคนสองรุ่นมาผสมทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการวิเคราะห์ตนเอง</li> <li>- มีการดำเนินการในรูปแบบของการระดมทุนจากสมาชิก การจัดตั้งกองทุน การพัฒนาเงินลงทุน การแบ่งผลกำไรจากการลงทุนอย่างเป็นระบบ และที่ชัดเจนที่สุดคือการจ้างงานสมาชิกชุมชน ทำให้สมาชิกมีรายได้จุนเจือครอบครัวอย่างภาคภูมิใจ</li> <li>- มีวิเคราะห์ลูกค้า ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถกำหนดเป้าหมายของการผลิต (กลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค รุ่งเรือง) ให้ได้วันละ 1,000 กิโลกรัม เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด</li> <li>- มีความลงตัวของระหว่างระหว่างความคิดของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ จนมีความลงตัวของผลิตภัณฑ์ โดยตัดแปลงความรู้เดิมให้ทันสมัยขึ้น</li> </ul>	<p>วิเคราะห์ตนเอง)</p> <p>1.2 การถ่ายทอดความรู้ไปยังคนรุ่นใหม่ เพื่อนำความคิดของคนสองรุ่นมาผสมทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์</p> <p>1.3 การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (มาตรฐาน กฎระเบียบ บัญชี รับจ่าย การวางรูปแบบการระดมทุน)</p>
<p>2. การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา</p>	<p>2.1 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบสินค้าใหม่ๆ</p> <p>2.2 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการส่งตัวแทนกลุ่มไปเรียนรู้การทอเสื่อจากกลุ่มทอเสื่อกต่าบลแพง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม และนำความรู้มาเผยแพร่แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยและเป็นที่ต้องการในตลาดเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- ออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามได้จากการสืบรูปแบบของการแพคแบบสูญญากาศ หรือตามรูปแบบความต้องการของตลาด</li> </ul>	<p>2.1 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบสินค้าใหม่ๆ</p> <p>2.2 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ</p>
<p>3. การผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วย</p>	<p>3.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์โดยใช้เทคโนโลยีบนฐานภูมิปัญญา ศิลปะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกแบบบรรจุภัณฑ์ “อุ” ให้ดูมีรสนิยมมากขึ้น ขนาดเล็กลง และยังคงมีเรื่องเล่าของ “อุ”</li> </ul>	<p>3.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์โดยใช้เทคโนโลยีบนฐานภูมิปัญญา</p>

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
ทุนทางวัฒนธรรม	ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม 3.2 รับรู้ความมีคุณค่าของ ลูกค้า นำเอาความรู้สึกของ ลูกค้าเป็นที่ตั้ง 3.3 มีการลงทุนกับการวิจัย และพัฒนา		ศิลปะ ประวัติศาสตร์ และ วัฒนธรรม 3.2 รับรู้ความมีคุณค่าของ ลูกค้า นำเอาความรู้สึกของ ลูกค้าเป็นที่ตั้ง 3.3 มีการลงทุนกับการวิจัย และพัฒนา
<b>ปัจจัยนวัตกรรม กระบวนการ</b>			
1. การจัดรูป องค์กร	1.1 การจัดรูปองค์กรที่ กระจายอำนาจ 1.1.1 มีการจัดองค์กรใน แนวราบ 1.1.2 มีการจัดองค์กรเปิด ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม 1.1.3 มีการกำหนดขนาด ขององค์กร 1.1.4 มีกฎระเบียบที่ ชัดเจน 1.1.5 ผู้บริหารและบุคลากร มีอำนาจตัดสินใจที่ชัดเจน 1.2 มีนโยบายที่ชัดเจนในการ ใช้นวัตกรรม 1.2.1 ใช้นวัตกรรมในการ บริหารจัดการ 1.2.2 ใช้นวัตกรรมเพื่อสร้าง ผลิตภัณฑ์	- มีการคัดเลือกสมาชิก - มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชน เพื่อร่วมกันวางแผนกำหนดแนว ทางการพัฒนากลุ่ม สนับสนุนให้ สมาชิกได้รับการพัฒนาตนเองตาม แนวทางที่กำหนด จัดกิจกรรมที่ หลากหลาย ส่งผลให้ลดความเสี่ยง ต่อการประกอบการ มีกองทุน สำรองสำหรับการประกอบการและ เพิ่มจำนวนสมาชิกเพื่อทำให้กลุ่มมี ความเข้มแข็งขึ้น มีกฎระเบียบ - มีการบริหารจัดการกลุ่มอย่างเป็น ระบบ มีการแบ่งหน้าที่ตาม โครงสร้าง มีคณะกรรมการบริหาร กลุ่ม วางแผนการผลิต กำหนด เป้าหมายการผลิต การจำหน่าย เพื่อเกิดพลังและแรงผลักดันในการ ทำงาน	1.1 การจัดรูปองค์กรที่ กระจายอำนาจ 1.1.1 มีการจัดองค์กรใน แนวราบ 1.1.2 มีการคัดเลือก สมาชิก 1.1.3 มีการจัดองค์กรเปิด ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม 1.1.4 มีการกำหนดขนาด ขององค์กร 1.1.5 มีกฎระเบียบที่ ชัดเจน 1.1.6 ผู้บริหารและ บุคลากรมีอำนาจการ ตัดสินใจที่ชัดเจน 1.2 มีนโยบายที่ชัดเจนใน การใช้นวัตกรรม 1.2.1 ใช้นวัตกรรมในการ บริหารจัดการ 1.2.2 ใช้นวัตกรรมเพื่อ สร้างผลิตภัณฑ์
2. การจัดการ และการควบคุม คุณภาพ	2.1 การจัดการ 2.1.1 มีการจัดการโดยใช้ แผนกลยุทธ์ 2.1.2 มีการจัดการโดยใช้	การจัดการ - มีการวางแผนการผลิตที่ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า - ไม่มีการจัดการที่ใช้ข้อมูลข่าวสาร	2.1 การจัดการ 2.1.1 มีการจัดการโดยใช้ แผนกลยุทธ์ 2.1.2 มีการจัดการโดยใช้



ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
	<p>ข้อมูลข่าวสาร</p> <p>2.1.3 มีการจัดการวัตถุดิบ/บันทึกข้อมูล</p> <p>2.1.4 มีการจัดการโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2.1.5 มีการบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร</p> <p>2.1.6 มีการสั่งการ กำกับงาน</p> <p>2.1.7 มีการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>2.1.8 มีการทำตารางการขนส่ง</p> <p>2.1.9 มีความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <p>2.2 มีการควบคุมคุณภาพ</p> <p>2.2.1 มีการกำหนดมาตรฐาน</p> <p>2.2.2 มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2.2.3 มีการควบคุมด้วยกลไกตลาด</p>	<p>อย่างชัดเจน</p> <p>- มีการคัดเลือกวัตถุดิบ บันทึกข้อมูลการผลิต (กลุ่มเห็ด)</p> <p>- มีการพัฒนาบุคลากร และจัดคนให้ตรงกับงาน</p> <p>- มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรเครื่องมือ (ผักเชียงดา)</p> <p>- มีการสั่งการ กำกับงาน</p> <p>- มีการทำตารางขนส่ง</p> <p>- ความสัมพันธ์กับลูกค้ายังไม่ชัดเจน มีบางวิสาหกิจชุมชนที่จัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ปลูกสำนึกของการเสียสละ เกื้อกูลกัน (กระจุต)</p> <p>การควบคุมคุณภาพ</p> <p>- ผลิตตามมาตรฐาน อย.</p> <p>- มีโรงตากพลังงานแสงอาทิตย์และสถานที่แปรรูปที่ได้มาตรฐานเป็นของตนเอง</p> <p>- มีการกำหนดผลผลิตตามเป้าหมายได้ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นตัวชี้วัดสำคัญ</p> <p>- ไม่แสดงถึงการควบคุมด้วยกลไกตลาด</p>	<p>ข้อมูลข่าวสาร</p> <p>2.1.3 มีการจัดการวัตถุดิบ/บันทึกข้อมูล</p> <p>2.1.4 มีการจัดการโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2.1.5 มีการบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร</p> <p>2.1.6 มีการสั่งการ กำกับงาน</p> <p>2.1.7 มีการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>2.1.8 มีการทำตารางการขนส่ง</p> <p>2.1.9 มีความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> <p>2.2 มีการควบคุมคุณภาพ</p> <p>2.2.1 มีการกำหนดมาตรฐาน</p> <p>2.2.2 มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2.2.3 มีการควบคุมด้วยกลไกตลาด</p>
3. มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<p>3.1 มีการทำงานเป็นทีม</p> <p>3.2 มีความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่ทำงานร่วมกัน</p> <p>3.3 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>3.4 มีการเทียบเคียงงาน (Benchmarking)</p> <p>3.5 มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการ</p>	<p>- สมาชิกมีความสามัคคี</p> <p>- สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร มีอำนาจในการต่อรองกับพ่อค้า มีตลาดรองรับ</p> <p>- มีการประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม รวมถึงมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้มาตรฐาน มีวางแนวทาง</p>	<p>3.1 มีการทำงานเป็นทีม</p> <p>3.2 มีความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่ทำงานร่วมกันมีความสามัคคี</p> <p>3.3 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>3.4 มีการเทียบเคียงงาน (Benchmarking)</p> <p>3.5 มีการปรับปรุง</p>

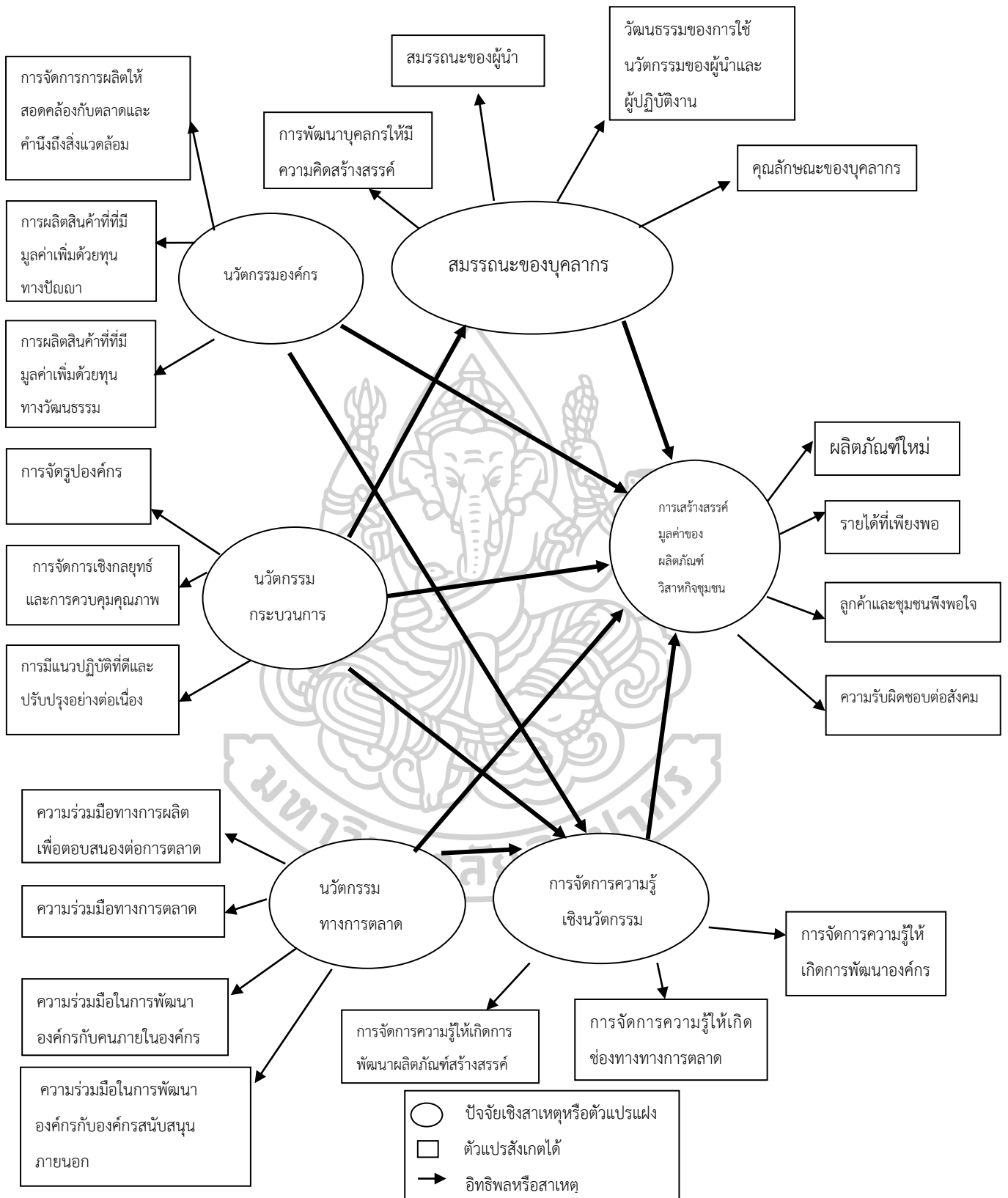
ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
	บริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	ในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้ ได้รับการรับรองคุณภาพสินค้า - สมาชิกมีประสบการณ์และมีตลาด ที่แน่นอน	กระบวนการผลิตโดยการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการอย่าง ต่อเนื่อง 3.6 สมาชิกมีประสบการณ์ และมีตลาดที่แน่นอน
<b>ปัจจัยนวัตกรรม ทางการตลาด</b>			
1. มีความร่วมมือ ทางการผลิตเพื่อ ตอบสนองต่อ การตลาด	1.1 ทางวิชาการ 1.1.1 มีเครือข่ายความ ร่วมมือทางวิชาการในการวิจัย และพัฒนา 1.2 ทางการผลิต 1.2.1 มีเครือข่ายการผลิต ผลิตภัณฑ์ /ความร่วมมือทาง เทคโนโลยี 1.2.2 มีเครือข่ายการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ การทำ บรรจุภัณฑ์ 1.2.3 มีเครือข่ายส่งเสริม การผลิต 1.3 ความรู้และการพัฒนา บุคลากร 1.3.1 มีความร่วมมือเพื่อ แบ่งปันความรู้จาก ประสบการณ์ของการใช้ เทคโนโลยี ความรู้ 1.3.2 มีความร่วมมือในการ พัฒนาบุคลากร	- ผลิตภัณฑ์จากใบฝักเชียงตามา จากไร่ปลอดสารเคมีตามระบบ GAP ทำการคัดเลือกใบที่นับจาก ยอดลงมา 3 คู่ ตามผลการวิจัยบ่งชี้ ว่าประกอบด้วยสาร Gymnemic acid มากที่สุด - มีความร่วมมือจากทีมงานวิจัย จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดร. อัศวิน อมรสิน โดยการประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการหมัก และการเอนแคปซูเลชั่น (Alcohol Encapsulation) เทคโนโลยีการ ถนอมอาหารด้วยความร้อน และ การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อ ยกระดับเครื่องดื่มให้มามีมาตรฐาน - การสนับสนุนงบประมาณจาก สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดตรัง ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - การสนับสนุนจากกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อพัฒนาพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่น ศรีให้เป็นที่รู้จักทั้งในตลาดภายใน และภายนอกประเทศมากขึ้น - มีการเชื่อมโยงเครือข่ายในด้าน ต่าง ๆ เช่น การอบรมจาก หน่วยงานภายนอกและศึกษาดูงาน วิสาหกิจชุมชน และมีการผลิตสื่อ	1.1 ทางวิชาการ 1.1.1 มีเครือข่ายความ ร่วมมือทางวิชาการในการ วิจัยและพัฒนาโดยได้รับ ความร่วมมือจาก สถาบันการศึกษา 1.2 ทางการผลิต 1.2.1 มีเครือข่ายการผลิต ผลิตภัณฑ์ /ความร่วมมือ ทางเทคโนโลยี 1.2.2 มีเครือข่ายการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ การทำ บรรจุภัณฑ์ 1.2.3 มีเครือข่ายส่งเสริม การผลิต 1.3 ความรู้และการพัฒนา บุคลากร 1.3.1 มีความร่วมมือเพื่อ แบ่งปันความรู้จาก ประสบการณ์ของการใช้ เทคโนโลยี ความรู้ 1.3.2 มีความร่วมมือใน การพัฒนาบุคลากร

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
		<p>ประชาสัมพันธข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก เครือข่าย และบุคคลภายนอก รวมถึงมีการสร้างพิพิธภัณฑ์ผ้าทอนาหมื่นศรี และศูนย์วัฒนธรรมเฉลิมราช เพื่อรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม และนำองค์ความรู้ที่จัดแสดงในรูปแบบนิทรรศการให้เหมาะแก่การเรียนรู้สู่คนรุ่นหลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มผ้าทอนาหมื่นศรี ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ในการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมเรื่องการทอผ้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า การส่งเสริมการตลาด การจัดทำบัญชี</li> <li>- ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในการพัฒนาด้านการเพาะปลูกพืชอินทรีย์ การออกแบบสถานที่ผลิต กรรมวิธีการผลิตที่เหมาะสม การออกแบบบรรจุภัณฑ์ ช่องทางส่งเสริมการขาย ทำให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง</li> </ul>	
2. มีความร่วมมือทางการตลาด	<p>2.1 เพิ่มยอดขายด้วยการส่งเสริมการตลาด / ราคา</p> <p>2.2 เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายทางการตลาดกับคู่แข่ง</p> <p>2.3 เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับ Supplier</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความร่วมมือทางการตลาด โดยเข้าร่วมผลิตอาหารฮาลาล และตลาดอาหารเจ ผ่านการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ ชมรม</li> <li>เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอำเภอพิมาย เทศบาลตำบลรังกาใหญ่ นิคมสร้างตนเองพิมาย วิทยาลัยการอาชีวศึกษาอำเภอพิมาย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็น</li> </ul>	<p>2.1 เพิ่มยอดขายด้วยการส่งเสริมการตลาด / ราคา</p> <p>2.2 เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายทางการตลาดกับคู่แข่ง</p> <p>2.3 เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับ Supplier</p> <p>2.4 การได้รับความร่วมมือทางการตลาดจากหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา</p>

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
		ต้น (กลุ่มเพาะเห็ด) - มีการส่งเสริมการขาย การ ประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายเสียง	
3. มีความร่วมมือ ในการพัฒนา องค์กรกับคน ภายในองค์กร	3.1 ปรับระบบองค์กรด้วยการ รื้อปรับระบบองค์กร 3.2 ปรับระบบองค์กรที่มีการ ผลิตที่เชื่อมโยงระบบต่างๆ ใน องค์กร	-	3.1 ปรับระบบองค์กรด้วย การรื้อปรับระบบองค์กร 3.2 ปรับระบบองค์กรที่มี การผลิตที่เชื่อมโยงระบบ ต่างๆ ในองค์กร
4. มีความร่วมมือ ในการพัฒนา องค์กรกับองค์กร สนับสนุน ภายนอก	4.1 มีความร่วมมือกับ ภาคเอกชนในทางการเงินใน การกู้ยืม สนับสนุนของ ธนาคาร 4.2 มีความร่วมมือกับภาครัฐ ในการสนับสนุนเชิงนโยบาย และทรัพยากรขององค์กร ภาครัฐ	-	4.1 มีความร่วมมือกับ ภาคเอกชนในทางการเงินใน การกู้ยืม สนับสนุนของ ธนาคาร 4.2 มีความร่วมมือกับ ภาครัฐในการสนับสนุนเชิง นโยบายและทรัพยากรของ องค์กรภาครัฐ
<b>ปัจจัยสมรรถนะ ของบุคลากร</b>			
1. สมรรถนะของ ผู้นำ	1.1 ภาวะการนำที่แสดงความ กล้าในการตัดสินใจ 1.2 ภาวะการนำที่ได้รับการ ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม	- การบริหารจัดการกลุ่ม ประธาน กลุ่มมีภาวะผู้นำ กล้าตัดสินใจ - ภาวะการนำได้รับการยอมรับจาก สมาชิกผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม	1.1 ภาวะการนำที่แสดง ความกล้าในการตัดสินใจ 1.2 ภาวะการนำที่ได้รับการ ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม
2. มีวัฒนธรรม ของการใช้ นวัตกรรมใน กระบวนการของ องค์กรของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน	2.1 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการใช้ นวัตกรรมจนเป็นกิจนิสัย 2.2 มีวัฒนธรรมของการ แบ่งปันวิสัยทัศน์ 2.3 มีวัฒนธรรมของความรู้สึก เป็นเจ้าขององค์กร 2.4 มีวัฒนธรรมในการใช้ นวัตกรรมของบุคลากร 2.5 มีวัฒนธรรมของการมีส่วน ร่วม 2.6 มีวัฒนธรรมของความ ยืดหยุ่น	- ยังไม่แสดงถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใน การใช้นวัตกรรมจนเป็นกิจนิสัย - ยังไม่แสดงถึงวัฒนธรรมของการ แบ่งปันวิสัยทัศน์ - ยังไม่แสดงวัฒนธรรมในการใช้ นวัตกรรมของบุคลากร - มีวัฒนธรรมของการเป็นเจ้าของ องค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่น ปรึกษาหารือ และ แก้ไขปัญหา - ยังไม่แสดงวัฒนธรรมของการ สื่อสารที่เป็นทางการ	2.1 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการใช้ นวัตกรรมจนเป็นกิจนิสัย 2.2 มีวัฒนธรรมของการ แบ่งปันวิสัยทัศน์ 2.3 มีวัฒนธรรมของ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กร 2.4 มีวัฒนธรรมในการใช้ นวัตกรรมของบุคลากร 2.5 มีวัฒนธรรมของการมี ส่วนร่วม 2.6 มีวัฒนธรรมของความ

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
	2.7 มีวัฒนธรรมของการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณลักษณะของบุคลากร</li> <li>- ความซื่อสัตย์ตามมาตรฐาน</li> <li>- พัฒนาทักษะความรู้</li> </ul> <p>ความสามารถ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาความรู้จากหน่วยงานของสถาบันการศึกษาเข้า</li> <li>มาสนับสนุนส่งเสริม/หน่วยงานภาครัฐในการต่อยอดผลิตภัณฑ์</li> <li>- พัฒนาตนเอง (ศึกษาดูงาน)</li> <li>- การถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงาน</li> <li>- ขยันหมั่นเพียร</li> <li>- พัฒนาตนเองอยู่เสมอ</li> </ul>	<p>ยืดหยุ่น</p> <p>2.7 มีวัฒนธรรมของการสื่อสาร</p> <p>2.8 คุณลักษณะของบุคลากร</p> <p>2.8.1 ความซื่อสัตย์ตามมาตรฐาน</p> <p>2.8.2 พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ</p> <p>2.8.3 ศึกษาความรู้จากหน่วยงานของสถาบันการศึกษาเข้ามาสนับสนุนส่งเสริม/หน่วยงานภาครัฐในการต่อยอดผลิตภัณฑ์</p> <p>2.8.4 การพัฒนาตนเอง (ศึกษาดูงาน)</p> <p>2.8.5 การถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงาน</p> <p>2.8.6 ขยันหมั่นเพียร</p> <p>2.8.7 การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p>
3. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์	<p>3.1 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ</p> <p>3.2 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีมุมมองใหม่ๆ</p> <p>3.3 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ</p> <p>3.4 มีการสร้างแรงจูงใจในการผลิต เช่น รางวัล เลื่อน</p>	-	<p>3.1 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ</p> <p>3.2 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีมุมมองใหม่ๆ</p> <p>3.3 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ</p>

ประเด็น	ทฤษฎี	ผลการสัมภาษณ์	สรุป
	ตำแหน่ง		3.4 มีการสร้างแรงจูงใจในการผลิต เช่น รางวัล เลื่อนตำแหน่ง
<b>ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม</b>			
1. การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์	1.1 มีการผลิตที่มีการจัดการความรู้มีผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์	- มีการสร้างเครือข่ายมีผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ โดยใช้ความรู้จากภูมิปัญญาต่อยอดด้วยความรู้สมัยใหม่ผ่านคน 2 รุ่น (รุ่นเก่าและรุ่นใหม่)	1.1 มีการผลิตที่มีการจัดการความรู้มีผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์
2. มีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาด	2.1 มีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ	- มีการกำหนดเครือข่ายการตลาดกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ	2.1 มีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ
3. มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร	3.1 การจัดการความรู้มีผลให้เกิดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว 3.2 การจัดการความรู้มีผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3.3 การจัดการความรู้มีผลให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม 3.4 การจัดการความรู้มีผลให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม 3.5 การจัดการความรู้มีผลให้เกิดการทำงานที่กระจายอำนาจ	- มีการจัดการความรู้ให้นำไปสู่การตั้งเป้าหมายในการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด - มีการประเมินผลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - มีการบริหารจัดการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม และกระจายอำนาจโดยกำหนดรูปแบบในรูปของคณะกรรมการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ซึ่งการบริหารของผู้หน้าที่ผ่านมาทำให้ผลประกอบการมีกำไร มีการทบทวนการดำเนินงาน การจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิก ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไว้ชัดเจน มีการนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง	3.1 การจัดการความรู้มีผลให้เกิดการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว 3.2 การจัดการความรู้มีผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3.3 การจัดการความรู้มีผลให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม 3.4 การจัดการความรู้มีผลให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม 3.5 การจัดการความรู้มีผลให้เกิดการทำงานที่กระจายอำนาจ



ภาพที่ 16 โมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน  
ที่ได้ปรับปรุงและพัฒนาหลังการสัมภาษณ์เชิงลึก

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด 525 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 431 ฉบับ ซึ่งเป็นปริมาณที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำนวนขั้นต่ำอยู่ที่ 420 ฉบับ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งหมดของ 431 ฉบับ มาวิเคราะห์ทั้งหมด ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเขต (สสข.) ตำแหน่งในกลุ่ม ระยะเวลาในการก่อตั้งกลุ่ม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการเข้าร่วมกับกลุ่ม ประเภทของผลิตภัณฑ์ และการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ โดยนำเสนอในรูปแบบการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 431)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรเขต (สสข.)		
1.1 สสข.1 จ.ชัยนาท	30	6.96
1.2 สสข.2 จ.ราชบุรี	29	6.73
1.3 สสข.3 จ.ระยอง	33	7.66
1.4 สสข.4 จ.ขอนแก่น	100	23.20
1.5 สสข.5 จ.สงขลา	24	5.57
1.6 สสข.6 จ.เชียงใหม่	70	16.24
1.7 สสข.7 จ.นครราชสีมา	62	14.38
1.8 สสข.8 จ.สุราษฎร์ธานี	30	6.96
1.9 สสข.9 จ.พิษณุโลก	53	12.30
2. ตำแหน่งในกลุ่ม		
2.1 ประธาน/รองประธานกลุ่ม	297	68.91
2.2 กรรมการ	56	12.99
2.3 สมาชิก	61	14.15
2.4 อื่นๆ	17	3.95
3. ระยะเวลาในการก่อตั้งกลุ่ม		
3.1 1-5 ปี	157	36.43
3.2 6-10 ปี	101	23.43
3.3 11-15 ปี	102	23.67
3.4 16-20 ปี	46	10.67
3.5 21 ปีขึ้นไป	25	5.80
เฉลี่ย 9.90 ปี ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 59 ปี		



## ตารางที่ 31 (ต่อ)

(n = 431)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. เพศ		
4.1 ชาย	137	31.79
4.2 หญิง	290	67.28
4.3 อื่นๆ (ไม่ได้ระบุ)	4	0.93
5. อายุ		
5.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	35	8.12
5.2 31-40 ปี	63	14.62
5.3 41-50 ปี	129	29.93
5.4 51-60 ปี	146	33.87
5.5 61 ปีขึ้นไป	58	13.46
เฉลี่ย 48.92 ปี ต่ำสุด 19 ปี สูงสุด 77 ปี		
6. ระดับการศึกษาสูงสุด		
6.1 ประถมศึกษา	68	15.78
6.2 มัธยมศึกษาตอนต้น	59	13.69
6.3 มัธยมศึกษาตอนปลาย	115	26.68
6.4 ปวช.	15	3.48
6.5 ปวส.	34	7.89
6.6ปริญญาตรี	119	27.61
6.7ปริญญาโท	13	3.02
6.8ปริญญาเอก	1	0.23
6.9 อื่นๆ (ไม่ได้ระบุ)	7	1.62
7. ระยะเวลาในการเข้าร่วมกับกลุ่ม		
7.1 1-5 ปี	178	41.30
7.2 6-10 ปี	116	26.91
7.3 11-15 ปี	93	21.58
7.4 16-20 ปี	30	6.96
7.5 21 ปีขึ้นไป	14	3.25
เฉลี่ย 8.45 ปี ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 48 ปี		

## ตารางที่ 31 (ต่อ)

(n = 431)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
7. ประเภทของผลิตภัณฑ์		
7.1 ผลผลิตทางการเกษตร	90	20.88
7.2 ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป	200	46.40
7.3 ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร	116	26.92
7.4 อื่นๆ (ไม่ได้ระบุ)	25	5.80
8. รายละเอียดของประเภทของผลิตภัณฑ์		
8.1 ผลผลิตทางการเกษตรที่บริโภคสด อาหารสด ผัก และผลไม้	90	20.88
8.2 อาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค	123	28.54
8.3 อาหารกึ่งสำเร็จรูป	15	3.48
8.4 อาหารแปรรูปที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น น้ำพริก	26	6.03
8.5 เครื่องดื่ม/ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น สุราแช่ สุรากลั่น	2	0.46
8.6 เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์	1	0.23
8.7 ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่พร้อมดื่ม ผลิตภัณฑ์ประเภทขง ละเอียด ขิงผงสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์ประเภทขง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาใบหม่อน ชาจีน เป็นต้น	18	4.18
8.8 สินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายเช่น ผ้าพันคอ ผ้าถักโครเชต์ เสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า หมวก สร้อยคอ ต่างหู แหวน กำไล	41	9.51
8.9 ของใช้ในบ้านและของประดับตกแต่ง	14	3.25
8.10 ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเรือน เครื่องสำนักงาน เครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องใช้สอยต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มจักสาน ถักสาน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ดอกไม้ประดิษฐ์	13	3.02

## ตารางที่ 31 (ต่อ)

(n = 431)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
8.11 สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ผลผลิตจากธรรมชาติที่ไม่ใช่การ บริโภค เช่น เครื่องสำอาง สมุนไพร สมุนไพร น้ำมันหอมระเหย	26	6.03
8.12 ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย ผ้าทอ และผ้าถักจากเส้นใย ธรรมชาติ หรือเส้นใยธรรมชาติผสมเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้า แพรวา	27	6.26
8.13 ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย ผ้าทอ และผ้าถักจากเส้นใย ธรรมชาติ หรือเส้นใยธรรมชาติ ผสมเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าแพรวา	10	2.32
8.14 อื่นๆ (ไม่ได้ระบุ)	25	5.80
<b>9. การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์</b>		
9.1 ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน	105	24.36
9.2 ได้รับการรับรองมาตรฐาน*	326	75.64
9.2.1 GMP	99	22.97
9.2.2 มผช.	161	37.35
9.2.3 อย.	157	36.43
9.2.4 อื่นๆ (ไม่ได้ระบุ)	109	25.29

\* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 31 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 431 คน ส่วนใหญ่มาจากสำนักงานส่งเสริมและ  
พัฒนาการเกษตรเขต 4 (สสข.4) จำนวน 100 คน (ร้อยละ 23.20) มีตำแหน่งประธาน/รองประธาน  
กลุ่ม จำนวน 297 คน (ร้อยละ 68.91) ก่อตั้งกลุ่มมาเป็นเวลา 1-5 ปี จำนวน 157 คน (ร้อยละ  
36.43) รองลงมา ก่อตั้งกลุ่มมาเป็นเวลา 11-15 ปี จำนวน 102 คน (ร้อยละ 23.67) ใกล้เคียงกับ  
ก่อก่อตั้งกลุ่มมาเป็นเวลา 6-10 ปี จำนวน 101 คน (ร้อยละ 23.43) เป็นเพศหญิง จำนวน 290 คน (ร้อย  
ละ 67.29) มากกว่าเพศชาย จำนวน 137 คน (ร้อยละ 31.79) มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 146 คน  
(ร้อยละ 33.87) รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 129 คน (ร้อยละ 29.93) มีระดับการศึกษาสูงสุด  
ปริญญาตรี จำนวน 119 คน (ร้อยละ 27.61) ใกล้เคียงกับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 115 คน

(ร้อยละ 26.68) ระยะเวลาในการเข้าร่วมกับกลุ่ม 1-5 ปี จำนวน 178 คน (ร้อยละ 41.30) รองลงมา ระยะเวลาในการเข้าร่วมกับกลุ่ม 6-10 ปี จำนวน 116 คน (ร้อยละ 26.91) เป็นประเภทผลิตภัณฑ์ อาหารแปรรูป จำนวน 200 คน (ร้อยละ 46.40) รองลงมา ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร จำนวน 116 คน (ร้อยละ 26.91) ส่วนใหญ่เป็นอาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค จำนวน 123 คน (ร้อยละ 28.54) รองลงมา ผลิตผลทางการเกษตรที่บริโภคสด อาหารสด ผัก และผลไม้ จำนวน 90 คน (ร้อยละ 20.88) ได้รับการรับรองมาตรฐาน จำนวน 326 คน (ร้อยละ 75.64) โดยได้รับเป็น มผช. จำนวน 161 คน (ร้อยละ 37.35) รองลงมา ได้รับ อย. จำนวน 157 คน (ร้อยละ 36.43) และไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน จำนวน 105 คน (ร้อยละ 24.36)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

#### การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ รายได้ที่เพียงพอ ลูกค้ำและชุมชนพึงพอใจ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

(n=431)

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>1. ผลิตภัณฑ์ใหม่</b>	<b>3.69</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	
1.1 สินค้ามีความแปลกใหม่ แตกต่างจากสินค้า/บริการของผู้ผลิตรายอื่น	3.70	0.84	มาก	4
1.2 มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาสินค้าให้มีความแปลกใหม่	3.71	0.87	มาก	3
1.3 กลุ่มใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยทำให้สินค้ามีลักษณะเฉพาะตัว	3.78	0.84	มาก	2
1.4 สินค้าของท่านตรงกับความต้องการของลูกค้า	3.96	0.69	มาก	1
1.5 สินค้าของท่านยากต่อการลอกเลียนแบบ	3.29	0.91	ปานกลาง	5

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

(n=431)

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>2. รายได้ที่เพียงพอ</b>	<b>3.80</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	
2.1 สินค้าของท่านสามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพึงพอใจ	3.94	0.72	มาก	1
2.2 วิสาหกิจชุมชนของท่านสามารถสร้างรายได้เพิ่มจาก บรรจุภัณฑ์	3.70	0.93	มาก	3
2.3 วิสาหกิจชุมชนของท่านได้นำเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ หรือวัฒนธรรมของท้องถิ่นมาสร้างเป็นเรื่องราว ทำให้มี รายได้เพิ่ม	3.75	0.95	มาก	2
<b>3. ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ</b>	<b>4.02</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	
3.1 ลูกค้าเต็มใจซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่สูงกว่าหรือ แตกต่างกันไปจากสินค้าปกติ	3.85	0.78	มาก	3
3.2 คนในชุมชนทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มและไม่เป็นสมาชิก วิสาหกิจชุมชนให้การยอมรับในสินค้าของวิสาหกิจชุมชน	4.10	0.72	มาก	2
3.3 พื้นที่การผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ ของชุมชน	4.11	0.80	มาก	1
<b>4. ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	
4.1 วิสาหกิจชุมชนของท่านได้สนับสนุนงบประมาณหรือสิ่ง สนับสนุนอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของงบประมาณในการ ดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน	3.53	1.01	มาก	4
4.2 สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	4.15	0.75	มาก	2
4.3 บรรจุภัณฑ์ของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.80	0.86	มาก	3
4.4 สินค้าของท่านใช้กระบวนการผลิตที่สะอาดและเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	4.23	0.71	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 32 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ ( $\bar{X}=4.02$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X}=3.93$ ) ด้านรายได้ที่เพียงพอ ( $\bar{X}=3.80$ ) และด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ( $\bar{X}=3.69$ ) ตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ สินค้าของท่านตรงกับความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X}=3.96$ ) กลุ่มใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยทำให้สินค้ามีลักษณะเฉพาะตัว ( $\bar{X}=3.78$ ) และมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาสินค้าให้มีความแปลกใหม่ ( $\bar{X}=3.71$ ) ด้านรายได้ที่เพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ สินค้าของท่านสามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพึงพอใจ ( $\bar{X}=3.94$ ) วิชาหกิจชุมชนของท่านได้นำเรื่องราวทางประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรมของท้องถิ่นมาสร้างเป็นเรื่องราว ทำให้มีรายได้เพิ่ม ( $\bar{X}=3.75$ ) และวิชาหกิจชุมชนของท่านสามารถสร้างรายได้เพิ่มจากบรรจุภัณฑ์ ( $\bar{X}=3.70$ )

ด้านลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ พื้นที่การผลิตสินค้าของวิชาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ( $\bar{X}=4.11$ ) คนในชุมชนทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มและไม่เป็นสมาชิกวิชาหกิจชุมชนให้การยอมรับในสินค้าของวิชาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=4.10$ ) และลูกค้าเต็มใจซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่สูงกว่าหรือแตกต่างไปจากสินค้าปรกติ ( $\bar{X}=3.85$ )

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.93$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ สินค้าของท่านใช้กระบวนการผลิตที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=4.23$ ) สินค้าวิชาหกิจชุมชนของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=4.15$ ) และบรรจุภัณฑ์ของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=3.80$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิชาหกิจชุมชน

##### 4.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และผลิตผลิตภัณฑ์

สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>1. การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและค่านึงถึงสิ่งแวดล้อม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	
1.1 มีการศึกษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อเสนอขายสินค้า	3.80	0.81	มาก	7
1.2 มีการวิเคราะห์ตลาดเพื่อกำหนดพื้นที่การจำหน่ายสินค้า	3.78	0.80	มาก	8
1.3 มีการวิเคราะห์ตนเองของวิสาหกิจชุมชน	3.85	0.76	มาก	5
1.4 มีการถ่ายทอดความรู้ในการผลิตสินค้าของคนรุ่นเก่าให้กับคนรุ่นใหม่ของวิสาหกิจชุมชน	4.03	0.82	มาก	2
1.5 วิสาหกิจชุมชนของท่านได้นำความคิดของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่มาผสมผสานกัน ทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาสินค้า	4.07	0.84	มาก	1
1.6 มีการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน	4.00	0.79	มาก	3
1.7 วิสาหกิจชุมชนของท่านมีกฎ และระเบียบที่ใช้ในการกำกับการทำงานอย่างชัดเจน	3.93	0.84	มาก	4
1.8 มีการทำบัญชีรับจ่ายเป็นประจำ สม่ำเสมอ	3.84	0.87	มาก	6
1.9 วิสาหกิจชุมชนของท่านมีการประชุมสมาชิกเพื่อวางแผนในการระดมทุน	3.72	0.89	มาก	9
<b>2. การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา</b>	<b>3.73</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	
2.1 สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านมีความแตกต่างจากสินค้าวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ทำให้มีรายได้ที่สูงขึ้น	3.74	0.83	มาก	1
2.2 การออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ ทำให้วิสาหกิจชุมชนของท่านมีรายได้ที่สูงขึ้น	3.71	0.91	มาก	2
<b>3. ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	
3.1 สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านเกิดจากการผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา/ประวัติศาสตร์ ศิลปะและวัฒนธรรม	3.90	0.82	มาก	2

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
3.2 ลูกค้ายอมรับรู้ความมีคุณค่าของสินค้าวิสาหกิจชุมชน	3.89	0.78	มาก	3
3.3 ในการผลิตสินค้า วิสาหกิจชุมชนคำนึงถึงความรู้สึกของลูกค้ายเป็นลำดับแรก	4.18	0.74	มาก	1
3.4 มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้า	3.42	1.08	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 33 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=3.89$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม ( $\bar{X}=3.85$ ) และด้านการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา ( $\bar{X}=3.73$ ) ตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านการจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนของท่านได้นำความคิดของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่มาผสมกัน ทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาสินค้า ( $\bar{X}=4.07$ ) มีการถ่ายทอดความรู้ในการผลิตสินค้าของคนรุ่นเก่าให้กับคนรุ่นใหม่ของวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=4.03$ ) และมีการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=4.00$ )

ด้านการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 2 ลำดับแรก ได้แก่ สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านมีความแตกต่างจากสินค้าวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ทำให้มีรายได้ที่สูงขึ้น ( $\bar{X}=3.74$ ) และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ ทำให้วิสาหกิจชุมชนของท่านมีรายได้ที่สูงขึ้น ( $\bar{X}=3.71$ )

ด้านผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ในการผลิตสินค้า วิสาหกิจชุมชนคำนึงถึงความรู้สึกของลูกค้ายเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=4.18$ ) สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านเกิดจากการผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา/ประวัติศาสตร์ ศิลปะและวัฒนธรรม ( $\bar{X}=3.90$ ) และลูกค้ายอมรับรู้ความมีคุณค่าของสินค้าวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.90$ )



#### 4.2 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การจัดรูปองค์กร มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ และมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 34

**ตารางที่ 34** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>1. การจัดรูปองค์กร</b>	<b>3.94</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	
1.1 มีการคัดเลือกสมาชิกเข้ากลุ่ม (วิสาหกิจชุมชน)	3.81	0.81	มาก	9
1.2 ในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและมอบอำนาจอย่างเท่าเทียมกัน	3.94	0.70	มาก	6
1.3 ในองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร	3.94	0.71	มาก	6
1.4 มีการกำหนดขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสม ไม่เล็กไม่ใหญ่จนเกินไป	3.85	0.74	มาก	8
1.5 องค์กรมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน	3.98	0.80	มาก	2
1.6 ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน	4.08	0.74	มาก	1
1.7 มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจในระดับของสมาชิกอย่างชัดเจน	3.95	0.75	มาก	4
1.8 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้นำแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้	3.95	0.72	มาก	4
1.9 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้า	3.98	0.73	มาก	2
<b>2. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ</b>	<b>3.82</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	
2.1 มีการจัดการองค์กรโดยใช้แผนกลยุทธ์	3.68	0.82	มาก	10
2.2 มีการจัดการการผลิตและการตลาดโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร	3.84	0.79	มาก	7
2.3 มีการบันทึกข้อมูลวัตถุดิบ	3.79	0.85	มาก	8
2.4 มีการจัดการการผลิตและจำหน่ายโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์	3.94	0.76	มาก	3

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
2.5 มีการบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิต	3.90	0.82	มาก	4
2.6 มีระบบการสั่งการและกำกับงานอย่างชัดเจน	3.90	0.75	มาก	4
2.7 มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	3.87	0.77	มาก	6
2.8 มีการทำตารางการขนส่ง	3.45	0.97	ปานกลาง	12
2.9 มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.73	0.88	มาก	9
2.10 มีการกำหนดมาตรฐานของสินค้า	4.10	0.74	มาก	1
2.11 มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิก	3.61	0.84	มาก	11
2.12 มีการจัดการที่คำนึงถึงความต้องการสินค้าคุณภาพ ของลูกค้า	4.07	0.73	มาก	2
<b>3. การมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>3.92</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	
3.1 มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.08	0.74	มาก	1
3.2 มีความร่วมมือจากหลายฝ่ายในการทำงานร่วมกัน	4.02	0.77	มาก	3
3.3 สมาชิกพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถนำ ความรู้ใหม่ๆ สู่การกำหนดเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน ร่วมกัน	4.03	0.74	มาก	2
3.4 มีการเทียบเคียงผลผลิตกับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ	3.76	0.85	มาก	6
3.5 มีการนำผลการประเมินสู่การปรับปรุงกระบวนการผลิต และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.75	มาก	5
3.6 สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้มีประสบการณ์ในการผลิต สินค้า	3.99	0.79	มาก	4
3.7 มีสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์ทางการตลาด	3.64	0.88	มาก	7
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 34 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดรูปองค์กร ( $\bar{X}=3.94$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}= 3.92$ ) และด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ ( $\bar{X}= 3.82$ ) ตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านการจัดรูปองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.08$ ) องค์กรมีกฎระเบียบที่ชัดเจน และผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้า ( $\bar{X}=3.98$ ) เท่ากัน และมีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจในระดับของสมาชิกอย่างชัดเจน และผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้นำแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=3.95$ )

ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.82$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานของสินค้า ( $\bar{X}=4.10$ ) มีการจัดการที่คำนึงถึงความต้องการสินค้าคุณภาพของลูกค้า ( $\bar{X}= 4.07$ ) และมีการจัดการการผลิตและจำหน่ายโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}= 3.94$ )

ด้านการมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.92$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X}=4.08$ ) สมาชิกพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถนำความรู้ใหม่ๆ สู่การกำหนดเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน ( $\bar{X}=4.03$ ) และมีความร่วมมือจากหลายฝ่ายในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.02$ )

#### 4.3 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>1. ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด</b>	<b>3.65</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	
1.1 มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการผลิตสินค้า	3.69	0.89	มาก	1
1.2 มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการวิจัยและพัฒนาสินค้า	3.63	0.95	มาก	4
1.3 มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการออกแบบหรือทำบรรจุภัณฑ์	3.61	1.00	มาก	5
1.4 มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการพัฒนาสมาชิกหรือให้ความรู้กับสมาชิก	3.68	0.92	มาก	2
1.5 มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการให้ความรู้และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี	3.66	0.90	มาก	3
<b>2. ความร่วมมือทางการตลาด</b>	<b>3.68</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	
2.1 มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์สินค้า	3.63	0.89	มาก	3
2.2 มีความร่วมมือที่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถตั้งราคาเพื่อจูงใจลูกค้าจนทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น	3.70	0.82	มาก	2
2.3 มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นที่ผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกันเพื่อเพิ่มยอดขาย	3.60	0.91	มาก	5
2.4 เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	3.63	0.90	มาก	3
2.5 หน่วยงานราชการหรือสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการทำการตลาดหรือจำหน่ายสินค้า	3.84	0.87	มาก	1

## ตารางที่ 35 (ต่อ)

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>3. ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร</b>	<b>3.87</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	
3.1 สมาชิกให้ความร่วมมือในการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร	3.82	0.77	มาก	4
3.2 การดำเนินการภายในของวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมโยงถึงกัน	3.85	0.75	มาก	3
3.3 สมาชิกมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกันจนนำไปสู่ความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	3.90	0.74	มาก	2
3.4 ความเข้าใจอันดีของสมาชิกนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	3.92	0.73	มาก	1
<b>4. ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก</b>	<b>3.60</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	
4.1 ภาครัฐหรือภาคเอกชนให้การสนับสนุนทางด้านแหล่งเงินทุนเพื่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน	3.62	0.96	มาก	2
4.2 ภาครัฐให้การสนับสนุนเชิงนโยบายเพื่อหนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน	3.71	0.91	มาก	1
4.3 ภาครัฐให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชน	3.59	0.89	มาก	3
4.4 มีความร่วมมือกับภาคเอกชนในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน	3.48	0.93	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 35 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร ( $\bar{X}=3.87$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือทางการตลาด ( $\bar{X}=3.68$ ) ด้านความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ( $\bar{X}=3.65$ ) และด้านความร่วมมือในการ

พัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก ( $\bar{X}=3.60$ ) ตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดแต่ ละด้านดังนี้

ด้านความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ ) โดย สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความร่วมมือกับสถานศึกษา หรือองค์กรภายนอกในการผลิตสินค้า ( $\bar{X}=3.69$ ) มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอก ในการพัฒนาสมาชิกหรือให้ความรู้กับสมาชิก ( $\bar{X}=3.68$ ) และมีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือ องค์กรภายนอกในการให้ความรู้และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี ( $\bar{X}=3.66$ )

ด้านความร่วมมือทางการตลาด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68$ ) โดยสามารถเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หน่วยงานราชการหรือสถานศึกษาให้ความร่วมมือ ในการทำการตลาดหรือจำหน่ายสินค้า ( $\bar{X}=3.84$ ) มีความร่วมมือที่ช่วยให้สมาชิกชุมชนสามารถตั้ง ราคาเพื่อจูงใจลูกค้าจนทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ( $\bar{X}=3.70$ ) และมีเครือข่ายประชาสัมพันธ์สินค้า และ เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ( $\bar{X}=3.63$ )

ด้านความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.87$ ) โดย สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความเข้าใจอันดีของสมาชิก นำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.92$ ) สมาชิกมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกันจน นำไปสู่ความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.90$ ) และการดำเนินการภายในของวิสาหกิจ ชุมชนมีความเชื่อมโยงถึงกัน ( $\bar{X}=3.85$ )

ด้านความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.60$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ภาครัฐให้การ สนับสนุนเชิงนโยบายเพื่อหนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.71$ ) ภาครัฐหรือภาคเอกชน ให้การสนับสนุนทางด้านแหล่งเงินทุนเพื่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.62$ ) และภาครัฐ ให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.48$ )

#### 4.4 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะของผู้นำ วัฒนธรรมของการใช้ นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

(n=431)

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>1. สมรรถนะของผู้นำ</b>	<b>4.15</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	
1.1 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนสามารถกำหนดทิศทางการทำงาน ของวิสาหกิจชุมชน	4.03	0.73	มาก	5
1.2 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีความกล้าในการตัดสินใจ	4.16	0.71	มาก	3
1.3 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม	4.22	0.68	มาก	1
1.4 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ สมาชิก	4.19	0.72	มาก	2
1.5 ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	4.16	0.69	มาก	3
<b>2. วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการของ องค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน</b>	<b>4.09</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	
2.1 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการนำแนวคิดหรือประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นประจำ	4.12	0.74	มาก	2
2.2 ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับวิสาหกิจ ชุมชน	4.03	0.74	มาก	7
2.3 ผู้นำสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของกิจการให้กับ สมาชิก	4.04	0.74	มาก	6
2.4 ผู้นำยอมรับแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากสมาชิก	4.12	0.72	มาก	2
2.5 ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานและแสดงความคิดเห็น	4.16	0.72	มาก	1
2.6 ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน	4.07	0.71	มาก	5
2.7 มีการสื่อสารการดำเนินงานระหว่างผู้นำและสมาชิก วิสาหกิจชุมชน	4.10	0.70	มาก	4

## ตารางที่ 36 (ต่อ)

(n=431)

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>3. คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน</b>	<b>4.16</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	
3.1 มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน	4.29	0.71	มาก	1
3.2 มีความขยันหมั่นเพียร	4.29	0.71	มาก	1
3.3 มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ	4.21	0.76	มาก	3
3.4 ศึกษาความรู้จากหน่วยงานของสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนเพื่อใช้ในการต่อยอดผลิตภัณฑ์	4.10	0.78	มาก	5
3.5 มีการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเอง	4.03	0.87	มาก	7
3.6 มีการถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงานให้กับเพื่อนสมาชิก	4.04	0.79	มาก	6
3.7 มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.17	0.75	มาก	4
<b>4. การพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์</b>	<b>3.91</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	
4.1 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สมาชิกมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ	4.00	0.79	มาก	1
4.2 มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สมาชิกมีมุมมองใหม่ๆ ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน	3.99	0.78	มาก	2
4.3 มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง	3.73	0.91	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 36 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.08$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=4.16$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะของผู้นำ ( $\bar{X}=4.15$ ) ด้านวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.09$ ) และด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.91$ ) ตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านดังนี้



ด้านสมรรถนะของผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.15$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ( $\bar{X}=4.22$ ) ผู้นำวิสาหกิจชุมชนประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิก ( $\bar{X}=4.19$ ) ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีความกล้าในการตัดสินใจ และผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}=4.16$ ) เท่ากัน

ด้านวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.09$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X}=4.16$ ) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการนำแนวคิดหรือประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นประจำ และผู้นำยอมรับแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากสมาชิก ( $\bar{X}=4.12$ ) เท่ากัน และมีการสื่อสารการดำเนินงานระหว่างผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=4.10$ )

ด้านคุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.16$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานและมีความขยันหมั่นเพียร ( $\bar{X}=4.29$ ) เท่ากัน มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ( $\bar{X}=4.21$ ) และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.17$ )

ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สมาชิกมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ ( $\bar{X}=4.00$ ) มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สมาชิกมีมุมมองใหม่ๆ ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.99$ ) และมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X}=3.73$ )

#### 4.5 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด และการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยนำเสนอเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้  
เชิงนวัตกรรม

(n=431)

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>1. การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์</b>	<b>3.91</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	
1.1 มีการกำหนดความรู้ในการผลิต	3.88	0.72	มาก	4
1.2 มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ในการผลิต	3.98	0.71	มาก	1
1.3 มีการปรับปรุงหรือต่อยอดสินค้าจนนำไปสู่การผลิตสินค้า ในเชิงสร้างสรรค์	3.98	0.79	มาก	1
1.4 มีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ทางการผลิตไว้อย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร	3.75	0.84	มาก	5
1.5 มีการถ่ายทอดความรู้ทางการผลิตให้กับสมาชิกวิสาหกิจ ชุมชน	3.98	0.75	มาก	1
<b>2. การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด</b>	<b>3.79</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	
2.1 มีการกำหนดความรู้ทางการตลาด	3.78	0.81	มาก	4
2.2 มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ทางการตลาด เช่น การศึกษาความรู้ร่วมกับภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ	3.85	0.83	มาก	2
2.3 มีการใช้ความรู้ทางการตลาดเพื่อให้เกิดช่องทางทาง การตลาดใหม่ๆ	3.87	0.79	มาก	1
2.4 มีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ทางการตลาดไว้อย่างเป็น ลายลักษณ์อักษร	3.64	0.91	มาก	5
2.5 มีการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดให้กับสมาชิกวิสาหกิจ ชุมชน	3.81	0.80	มาก	3

## ตารางที่ 37 (ต่อ)

(n=431)

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
<b>3. การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร</b>	<b>3.84</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	
3.1 มีการกำหนดความรู้ในการพัฒนาองค์กร	3.80	0.80	มาก	4
3.2 มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ในการพัฒนาองค์กร	3.88	0.78	มาก	3
3.3 มีการใช้ความรู้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า	3.91	0.79	มาก	2
3.4 มีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ในการพัฒนาองค์กรไว้ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	3.67	0.90	มาก	5
3.5 มีการถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาองค์กรให้กับสมาชิก วิสาหกิจชุมชน	3.92	0.77	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 37 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.91$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X}=3.84$ ) และด้านการจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด ( $\bar{X}=3.79$ ) ตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ในการผลิต มีการปรับปรุงหรือต่อยอดสินค้าจนนำไปสู่การผลิตสินค้าในเชิงสร้างสรรค์ และมีการถ่ายทอดความรู้ทางการผลิตให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.98$ ) เท่ากัน มีการกำหนดความรู้ในการผลิต ( $\bar{X}=3.88$ ) และมีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ทางการผลิตไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X}=3.75$ )

ด้านการจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการใช้ความรู้ทางการตลาดเพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ ( $\bar{X}=3.87$ ) มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ทางการ

ตลาด เช่นการศึกษาความรู้ร่วมกับภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ ( $\bar{X}=3.85$ ) และมีการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.81$ )

ด้านการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ ) โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาองค์กรให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ( $\bar{X}=3.92$ ) มีการใช้ความรู้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ( $\bar{X}=3.91$ ) และมีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ในการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X}=3.88$ )

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

### **5.1 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง**

#### **5.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้**

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสรเรล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2557) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้

(n = 431)

องค์ประกอบ	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	MIN	MAX	แปลผล ของ $\bar{X}$	Skewness	Kurtosis
OGIN	ENV	3.89	0.64	1.56	5.00	มาก	-0.26	-0.25
	INT	3.73	0.75	1.50	5.00	มาก	-0.13	-0.30
	CUL	3.85	0.67	2.00	5.00	มาก	-0.23	-0.40
PCIN	ORG	3.94	0.57	2.11	5.00	มาก	-0.30	-0.03
	QUA	3.82	0.60	1.50	5.00	มาก	-0.30	0.24
	PRA	3.92	0.64	1.71	5.00	มาก	-0.24	-0.27
MKIN	RES	3.65	0.82	1.00	5.00	มาก	-0.29	-0.24
	COP	3.68	0.74	1.00	5.00	มาก	-0.23	-0.02
	IOR	3.87	0.67	2.00	5.00	มาก	-0.08	-0.50
	OOR	3.60	0.81	1.00	5.00	มาก	-0.51	0.59
PSCA	LED	4.15	0.64	1.80	5.00	มาก	-0.46	0.00
	INO	4.09	0.64	1.71	5.00	มาก	-0.45	0.11
	CHA	4.16	0.65	1.57	5.00	มาก	-0.54	-0.06
	DEV	3.91	0.75	1.67	5.00	มาก	-0.35	-0.28
KMIN	KMD	3.91	0.65	2.00	5.00	มาก	-0.10	-0.48
	KMM	3.79	0.72	1.20	5.00	มาก	-0.13	-0.34
	KMO	3.84	0.72	1.80	5.00	มาก	-0.06	-0.62
PDCR	NPD	3.69	0.65	1.60	5.00	มาก	-0.05	-0.25
	INC	3.80	0.70	2.00	5.00	มาก	-0.25	-0.34
	SAT	4.02	0.63	2.33	5.00	มาก	-0.20	-0.70
	SOC	3.93	0.63	2.25	5.00	มาก	-0.15	-0.51

จากตารางที่ 38 การตรวจสอบค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) พบว่า การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม(ENV) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$ = 3.89) รองลงมา การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา (INT) ( $\bar{X}$ = 3.89) และผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม (CUL) ( $\bar{X}$ = 3.89)

ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ 3 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.13 ถึง -0.26 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.03 ถึง -0.40 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) พบว่า การจัดรูปองค์กร (ORG) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.94) รองลงมา หมายถึง มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PRA) ( $\bar{X}$  = 3.92) และมีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ (QUA) ( $\bar{X}$  = 3.82) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ 3 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.24 ถึง -0.30 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และมี 2 องค์ประกอบที่มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.03 ถึง -0.27 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ และอีก 1 องค์ประกอบ ที่มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าเท่ากับ 0.24 ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงถึงการกระจายค่อนข้างน้อย การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติ

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) พบว่า มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร (IOR) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.87) รองลงมา หมายถึง มีความร่วมมือทางการตลาด (COP) ( $\bar{X}$  = 3.68) มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด (RES) ( $\bar{X}$  = 3.65) และมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก (OOR) ( $\bar{X}$  = 3.60) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ 4 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.08 ถึง -0.51 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และมี 3 องค์ประกอบที่มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.02 ถึง -0.50 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ และอีก 1 องค์ประกอบ ที่มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าเท่ากับ 0.59 ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงถึงการกระจายค่อนข้างน้อย การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติ

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) พบว่า คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (CHA) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.16) รองลงมา หมายถึง สมรรถนะของผู้นำ (LED) ( $\bar{X}$  = 4.15) มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (INO) ( $\bar{X}$  = 4.09) และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) ( $\bar{X}$  = 3.91) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ 4 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.35 ถึง -0.54 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และมี 2 องค์ประกอบที่มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.06 ถึง -0.28 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ และ

อีก 2 องค์ประกอบ ที่มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 0.11 ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงถึงการกระจายค่อนข้างน้อย การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะสูงกว่าโค้งปกติ

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) พบว่า หมายถึง การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (KMD) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.91) รองลงมา มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร (KMO) ( $\bar{X}$  = 3.84) และการจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด (KMM) ( $\bar{X}$  = 3.79) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ 3 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.06 ถึง -0.13 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 3 ตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.34 ถึง -0.62 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) พบว่า หมายถึง ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ (SAT) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.02) รองลงมา ความรับผิดชอบต่อสังคม (SOC) ( $\bar{X}$  = 3.93) รายได้ที่เพียงพอ (INC) ( $\bar{X}$  = 3.80) และผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD) ( $\bar{X}$  = 3.69) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ 4 ตัวมีค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.05 ถึง -0.25 ซึ่งมีค่าเป็นลบ มีการแจกแจงข้อมูลแบบเบ้ซ้าย แสดงว่าตัวอย่างมีค่าคะแนนองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.25 ถึง -0.70 ซึ่งมีค่าเป็นลบ แสดงถึงการกระจายค่อนข้างมาก การแจกแจงของข้อมูลอยู่ในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ

### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้ เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือนั้น ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2557) ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	ENV	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR	OOR	LED	INO	CHA	DEV	KMD	KMM	KMO	NPD	INC	SAT	SOC	
ENV	1																					
INT	0.661**	1																				
CUL	0.720**	0.716**	1																			
ORG	0.780**	0.628**	0.664**	1																		
QUA	0.782**	0.621**	0.720**	0.833**	1																	
PRA	0.710**	0.581**	0.691**	0.752**	0.797**	1																
RES	0.570**	0.497**	0.554**	0.501**	0.582**	0.589**	1															
COP	0.640**	0.566**	0.610**	0.584**	0.678**	0.643**	0.759**	1														
IOR	0.658**	0.540**	0.651**	0.691**	0.725**	0.758**	0.667**	0.735**	1													
OOR	0.420**	0.339**	0.340**	0.422**	0.454**	0.465**	0.571**	0.578**	0.561**	1												
LED	0.686**	0.528**	0.600**	0.699**	0.694**	0.695**	0.509**	0.533**	0.664**	0.413**	1											
INO	0.674**	0.495**	0.615**	0.742**	0.720**	0.724**	0.511**	0.554**	0.736**	0.416**	0.835**	1										
CHA	0.709**	0.542**	0.641**	0.746**	0.738**	0.746**	0.543**	0.580**	0.711**	0.425**	0.845**	0.841**	1									
DEV	0.699**	0.556**	0.655**	0.721**	0.711**	0.697**	0.560**	0.612**	0.677**	0.428**	0.677**	0.730**	0.798**	1								
KMD	0.670**	0.537**	0.641**	0.708**	0.748**	0.705**	0.572**	0.625**	0.701**	0.370**	0.698**	0.718**	0.748**	0.719**	1							
KMM	0.664**	0.566**	0.632**	0.679**	0.740**	0.698**	0.631**	0.704**	0.694**	0.451**	0.637**	0.667**	0.690**	0.725**	0.826**	1						
KMO	0.662**	0.542**	0.597**	0.703**	0.746**	0.703**	0.605**	0.655**	0.690**	0.426**	0.650**	0.690**	0.731**	0.750**	0.816**	0.855**	1					
NPD	0.596**	0.560**	0.598**	0.524**	0.560**	0.508**	0.383**	0.468**	0.455**	0.203**	0.480**	0.462**	0.486**	0.483**	0.543**	0.487**	0.488**	1				
INC	0.643**	0.634**	0.632**	0.554**	0.620**	0.591**	0.478**	0.523**	0.535**	0.267**	0.508**	0.512**	0.531**	0.547**	0.554**	0.541**	0.551**	0.668**	1			
SAT	0.671**	0.548**	0.625**	0.611**	0.631**	0.655**	0.488**	0.510**	0.590**	0.320**	0.586**	0.598**	0.646**	0.596**	0.599**	0.553**	0.561**	0.637**	0.715**	1		
SOC	0.577**	0.539**	0.533**	0.494**	0.498**	0.477**	0.424**	0.416**	0.452**	0.328**	0.449**	0.469**	0.496**	0.503**	0.471**	0.478**	0.454**	0.485**	0.568**	0.588**	1	

Bartlett's test of sphericity = 9170.276, df = 210, p = 0.000, KMO = 0.964

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$



จากตารางที่ 39 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 210 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.20 - 0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 107 คู่ ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 95 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $r < 0.4$ ) จำนวน 8 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด (KMM) กับ มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร (KMO) ( $r = 0.85$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก (OOR) กับ ผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD) ( $r = 0.20$ ) แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ ในภาพรวม พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกิน 0.85 ซึ่งไคลน์ (Kline, 2011) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนักไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้น มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 9170.28  $df = 210$  ( $p = 0.00$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.96) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจาก ค่าดัชนีมีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2557)

## 5.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการ สร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อ การสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ตามโมเดลที่สร้างตามสมมติฐาน (hypothesized model)

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุตามโมเดลที่สร้างตามสมมติฐานนั้นมี ปัญหาในส่วนของค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสูง นักวิจัยจึงได้ทบทวนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูง โดยมีการปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออกเพื่อความเหมาะสม ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับการจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (ENV) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของนวัตกรรมองค์กร และคุณลักษณะของบุคลากร (CHA) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของนวัตกรรมของบุคลากร และได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ที่ได้มีการตัดตัวแปรสังเกตได้ออก เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดอีกครั้ง

#### 1. ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา (INT) และผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม (CUL) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปร จำนวน 1 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางเท่ากับ 0.72 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 246.02, df = 1, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.50 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 40

**ตารางที่ 40** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก)

ตัวแปร	INT	CUL
INT	1.00	
CUL	0.72**	1.00
$\bar{X}$	3.73	3.85
S.D.	0.75	0.67

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 246.02, df = 1, p = 0.00, KMO = 0.50

\*\*  $p < 0.01$

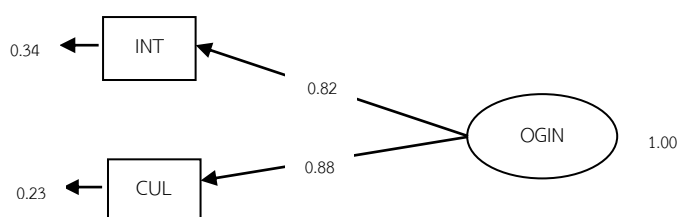
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ตารางที่ 41 และภาพที่ 17 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.10$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.75$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 41** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	$b$	$SE$	$\beta$	$t$	$R^2$	
INT	0.61	0.04	0.82	14.50**	0.66	0.45
CUL	0.59	0.04	0.88	15.17**	0.77	0.78

$\chi^2 = 0.10$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.75$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$



Chi-Square = 0.10, df = 1, p-value = 0.75, RMSEA = 0.00

**ภาพที่ 17** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก)

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.82 ถึง 0.88 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ ผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม (CUL) ( $\beta = 0.88$ ) การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา (INT) ( $\beta = 0.82$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ร้อยละ 77 และ 66 ตามลำดับ

## 2. ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะของผู้นำ (LED) มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (INO) และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร จำนวน 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่มิค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูงระหว่าง 0.68 - 0.83 ส่วนค่า Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 923.31, df = 3, p = 0.00 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.71 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังตารางที่ 42

**ตารางที่ 42** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของ องค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก)

ตัวแปร	LED	INO	DEV
LED	1.00		
INO	0.83**	1.00	
DEV	0.68**	0.73**	1.00
$\bar{X}$	4.15	4.09	3.91
S.D.	0.64	0.64	0.75

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 923.31, df = 3, p = 0.00, KMO = 0.71

\*\*  $p < 0.01$

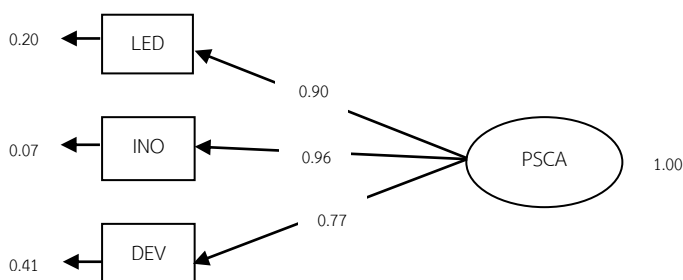
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ตารางที่ 43 และภาพที่ 18 พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก  $\chi^2 = 0.55$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.46$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.00 แสดงว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตารางที่ 43** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	
LED	0.58	0.02	0.90	23.14**	0.80	0.36
INO	0.61	0.02	0.96	26.05**	0.93	1.09
DEV	0.57	0.03	0.77	18.53**	0.59	0.13

$\chi^2 = 0.55$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.46$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA=0.00, RMR = 0.00

\*\*  $p < 0.01$



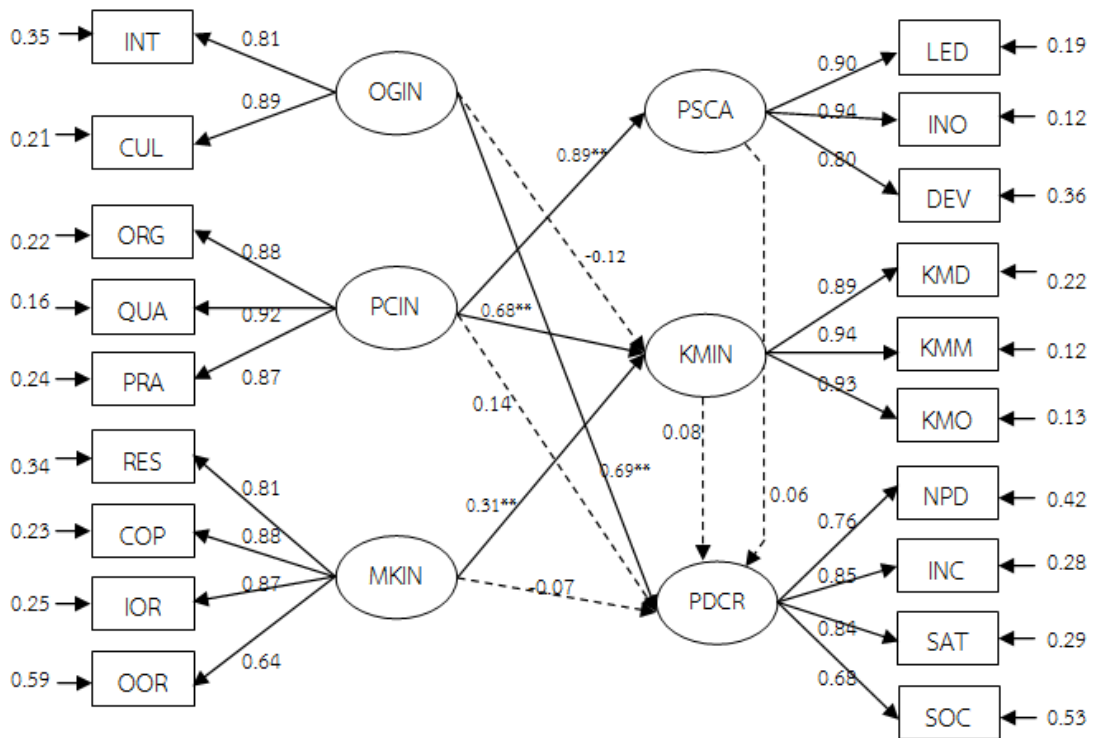
Chi-Square = 0.55, df = 1, p-value = 0.46, RMSEA = 0.00

**ภาพที่ 18** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (หลังปรับตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก)

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบองค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.77 ถึง 0.96 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (INO) ( $\beta = 0.96$ ) สมรรถนะของผู้นำ (LED) ( $\beta = 0.90$ ) และคุณลักษณะของสมาชิกวิชาชีพชุมชน (CHA) และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) ( $\beta = 0.77$ ) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ร้อยละ 93, 80 และ 59 ตามลำดับ

หลังจากที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงที่ได้มีการตัดตัวแปรสังเกตได้บางตัวออก และได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดอีกครั้งแล้ว

ดังนั้นผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุตามโมเดลที่สร้างตามสมมติฐาน การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิชาชีพชุมชน รายละเอียดดังภาพที่ 19 และตารางที่ 44



Chi-Square = 579.48, df = 140, p-value = 0.00, RMSEA = 0.08

ภาพที่ 19 การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โมเดลที่สร้างตามสมมติฐาน (hypothesized model)

- หมายเหตุ
- \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
  - - -> หมายถึง เส้นที่มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
  - - -> หมายถึง เส้นที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 44** ค่าดัชนีความเหมาะสมของการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการ  
สร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ก่อนปรับโมเดล (Hypothesized  
Model)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ (Hypothesized Model)	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2$ (P-value)	> 0.05	579.48 (0.00)	ไม่ผ่านเกณฑ์
$df$	-	140	-
$\chi^2 / df$	< 2.00	4.14	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.90$	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.90$	0.88	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.08	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 579.48 ค่า p-value ของ  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนี  $\chi^2 / df$  มีค่าเท่ากับ 4.14 ซึ่งมากกว่า 2.00 ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 0.98 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.88 มีค่าน้อยกว่า 0.90 ค่าดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.83 มีค่าน้อยกว่า 0.90 และค่า RMR เท่ากับ 0.02 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ในขณะที่ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.08 มีค่ามากกว่า 0.05 เช่นกัน

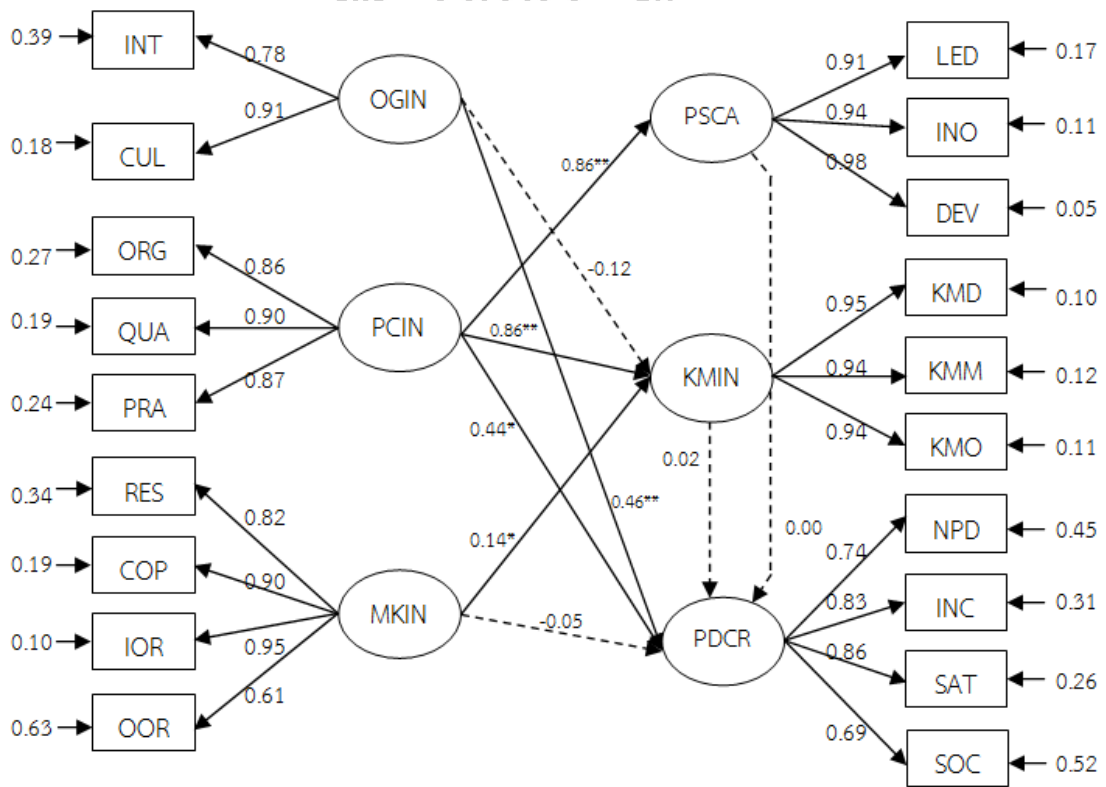
สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์กรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมติฐานต้องมีการปรับโมเดลโดยยอมให้ปรับความคาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์ต่อกันได้ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลเพื่อให้กรอบแนวความคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI)

### 5.2.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการ การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ตามโมเดลที่ปรับใหม่ (modified model)

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุตามกรอบแนวความคิดสมการโครงสร้างการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน



หลังการปรับโมเดลพิจารณาค่า Residuals โดยผู้วิจัยสามารถปรับให้แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลมากขึ้น จึงได้ปรับแบบจำลองใหม่ตามคำแนะนำในค่าดัชนีปรับขยาย ที่ได้ขอไว้จากโปรแกรมก่อนการวิเคราะห์ โดยกำหนดให้ค่าความคาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้บางคู่มีอิทธิพลทางตรงกัน และได้ปรับแบบจำลองอีกครั้งตามคำแนะนำของโปรแกรม ด้วยการลากเส้นทางความสัมพันธ์ของความคาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ ผลของการลากเส้นความสัมพันธ์ตามคำแนะนำของแบบจำลองหลังการปรับปรุงครั้งสุดท้าย แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนค่าสถิติมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น เป็นเพราะค่าไค-สแควร์มีค่าลดลงค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) ต่ำกว่า 0.05 และค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่าที่เข้าใกล้ 1.00 รายละเอียดดังภาพที่ 20 และตารางที่ 45



Chi-Square = 107.49, df = 94, p-value = 0.16, RMSEA = 0.02

ภาพที่ 20 การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ตามโมเดลที่ปรับใหม่ (modified model)

- หมายเหตุ
- \* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
  - \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
  - > หมายถึง เส้นที่มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
  - หมายถึง เส้นที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 45** ค่าดัชนีความเหมาะสมของการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อ  
สร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน หลังปรับโมเดล (Model)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	หลังปรับ (Modified Model)	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2$ (p-value)	> 0.05	107.49 (0.16)	ผ่านเกณฑ์
$df$	-	94	-
$\chi^2 / df$	< 2.00	1.14	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.90$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.90$	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมติฐาน ที่ปรับโมเดลแล้ว พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 107.49 ค่า p-value ของ  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 0.16 ซึ่งมากกว่า 0.05 ค่าดัชนี  $\chi^2 / df$  มีค่าเท่ากับ 1.14 น้อยกว่า 2.00 ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.97 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.95 มีค่ามากกว่า 0.90 และค่า RMR เท่ากับ 0.01 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ในขณะที่ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.02 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การวิเคราะห์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาดัชนีวัดระดับความสอดคล้องด้วยค่าไค-สแควร์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ และค่าดัชนีความสอดคล้องในรูปความคาดเคลื่อน จะเห็นได้ว่า แบบจำลองยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการวิเคราะห์ในครั้งแรก หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับแบบจำลองตามคำแนะนำในค่าดัชนีปรับขยาย จากโปรแกรมโดยการลากเส้นความสัมพันธ์ของความคาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ ผลการวิเคราะห์ครั้งสุดท้าย พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้นกว่าการวิเคราะห์ในครั้งแรก จึงได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ทั้งก่อนและหลังการปรับแบบจำลองดังกล่าว

### 5.2.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมการโครงสร้าง โดยผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้มีความคาดเคลื่อนในการวัดตัวแปร และค่าความคาดเคลื่อนสัมพันธ์ระหว่างกันได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองโครงสร้างหลังปรับด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ตารางที่ 46



**ตารางที่ 46** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) หลังปรับโมเดล

ปัจจัยเหตุ	OGIN			PCIN			MKIN			PSCA			KMIN		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
PSCA															
$\beta$	-	-	-	0.86**	-	0.86**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SE	-	-	-	(0.04)	-	(0.04)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>t</i>	-	-	-	19.28	-	19.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KMIN															
$\beta$	-0.12	-	-0.12	0.86**	-	0.86**	0.14*	-	0.14*	-	-	-	-	-	-
SE	(0.07)	-	(0.07)	(0.09)	-	(0.09)	(0.06)	-	(0.06)	-	-	-	-	-	-
<i>t</i>	-1.67	-	-1.67	9.08	-	9.08	2.53	-	2.53	-	-	-	-	-	-
PDCR															
$\beta$	0.46**	-0.01	0.45**	0.44*	0.02	0.46**	-0.05	0.00	-0.05	0.00	-	0.00	0.02	-	0.02
SE	(0.10)	(0.01)	(0.10)	(0.19)	(0.11)	(0.12)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	-	(0.07)	(0.08)	-	(0.08)
<i>t</i>	4.37	-0.23	4.47	2.33	0.18	3.93	-0.73	0.06	-0.73	0.06	-	0.06	0.23	-	0.23
ค่าสถิติไค-สแควร์ = 107.49, df = 94, P = 0.16, CFI = 1.00, GFI = 0.97, AGFI = 0.95, RMR = 0.01, RMSEA = 0.02															
ตัวแปร	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO	NPD	NC	I SAT	SOC					
ความเที่ยง	0.83	0.89	0.95	0.90	0.88	0.89	0.55	0.69	0.74	0.48					
ตัวแปร	INIT	CUL	ORG	OJA	PRA	RES	COP	IOR	OOR						
ความเที่ยง	0.61	0.82	0.73	0.81	0.76	0.66	0.81	0.90	0.37						
สมการโครงสร้างของตัวแปร	PSCA			KMIN			PDCR			PDCR					
R Square	0.74			0.77			0.72			0.72					
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง															
ตัวแปรแฝง	PSCA	KMIN	PDCR	OGIN	PCIN	MKIN									
PSCA	1.00														
KMIN	0.75	1.00													
PDCR	0.71	0.71	1.00												
OGIN	0.75	0.73	0.82	1.00											
PCIN	0.86	0.87	0.82	0.87	1.00										
MKIN	0.72	0.77	0.68	0.76	0.84	1.00									

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 46 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 107.49 ค่า p-value ของ  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 0.16 ซึ่งมากกว่า 0.05 ค่าดัชนี  $\chi^2 / df$  มีค่าเท่ากับ 1.14 ซึ่งน้อยกว่า 2.00 ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.97 มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.95 มีค่ามากกว่า 0.90 และค่า RMR เท่ากับ 0.01 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ในขณะที่ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.02 มีค่าน้อยกว่า 0.05

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.37 - 0.95 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (KMD) และมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร (IOR) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก (OOR) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.37

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร มีค่าเท่ากับ 0.74 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) ได้ร้อยละ 74 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.77 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) ได้ร้อยละ 77 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ มีค่าเท่ากับ 0.72 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) ได้ร้อยละ 72

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 - 0.87 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.87 ( $r = 0.87$ ) จำนวน 2 คู่เท่านั้น คือ ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) กับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) และ ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) กับปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) รองลงมาคือ ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) กับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 ( $r = 0.86$ ) ส่วนตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) กับการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ( $r = 0.68$ )

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลทางตรง พบว่า

ตัวแปรปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.12 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) และตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.46 และ 0.44 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) ตัวแปรปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) และตัวแปรปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.05, 0.00 และ 0.02 ตามลำดับ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลทางอ้อม พบว่า

ตัวแปรการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) ตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) โดยผ่านตัวแปรปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.01, 0.02 และ 0.00 ตามลำดับ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) ผ่านตัวแปรปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.02 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5.2.4 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ	ตัวแปรสังเกต ได้	น้ำหนักองค์ประกอบ				$R^2$	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ
		$b$	$SE$	$\beta$	$t$		
OGIN	INT	0.58	0.03	0.78	18.75**	0.61	0.26
	CUL	0.61	0.03	0.91	23.01**	0.82	0.79
PCIN	ORG	0.49	0.02	0.86	21.92**	0.73	0.19
	QUA	0.55	0.02	0.90	23.75**	0.81	0.36
	PRA	0.56	0.02	0.87	22.51**	0.76	0.27
MKIN	RES	0.67	0.04	0.82	17.52**	0.66	0.22
	COP	0.67	0.03	0.90	20.73**	0.81	0.46
	IOR	0.63	0.03	0.95	22.82**	0.90	0.96
	OOR	0.49	0.04	0.61	13.34**	0.37	-0.02
PSCA	LED	0.58	-	0.91	-	0.83	0.48
	INO	0.60	0.02	0.94	30.52**	0.89	0.69
	DEV	0.73	0.04	0.98	19.85**	0.95	1.03
KMIN	KMD	0.62	-	0.95	-	0.90	0.73
	KMM	0.68	0.02	0.94	28.43**	0.88	0.36
	KMO	0.68	0.02	0.94	27.43**	0.89	0.51
PDCR	NPD	0.48	-	0.74	-	0.55	0.23
	INC	0.58	0.03	0.83	17.94**	0.69	0.40
	SAT	0.54	0.03	0.86	16.54**	0.74	0.52
	SOC	0.43	0.03	0.69	13.38**	0.48	0.22

\*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ หลังปรับโมเดล เป็นดังนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (OGIN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม (CUL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ร้อยละ 82 รองลงมาคือ การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา (INT) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.78 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ร้อยละ 61

2. องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (PCIN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การควบคุมคุณภาพ (QUA) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 90 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ร้อยละ 81 รองลงมาคือ มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PRA) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 87 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ร้อยละ 76 และการจัดรูปองค์กร (ORG) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 86 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ร้อยละ 73

3. องค์ประกอบปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (MKIN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร (IOR) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ร้อยละ 90 รองลงมาคือ มีความร่วมมือทางการตลาด (COP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ร้อยละ 81 มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด (RES) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.82 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ร้อยละ 66 และมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก (OOR) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.61 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ร้อยละ 37

4. องค์ประกอบปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (PSCA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (DEV) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.98 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ร้อยละ 95 รองลงมาคือ มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน (INO) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ร้อยละ 89 และสมรรถนะของผู้นำ (LED) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 มีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ร้อยละ 83

5. องค์ประกอบปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม (KMIN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ (KMD) มีน้ำหนักองค์ประกอบ



มาตรฐานเท่ากับ 0.95 มีความแปรผันรวมกันกับปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ร้อยละ 90 รองลงมาคือ มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร (KMO) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 มีความแปรผันรวมกันกับปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ร้อยละ 89 และการจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด (KMM) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 มีความแปรผันรวมกันกับปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ร้อยละ 88

6. องค์ประกอบการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์ (PDCR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ (SAT) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.86 มีความแปรผันรวมกันกับการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 74 รองลงมาคือ รายได้ที่เพียงพอ (INC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83 มีความแปรผันรวมกันกับการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 69 ผลิตภัณฑ์ใหม่ (NPD) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.74 มีความแปรผันรวมกันกับการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 55 ความรับผิดชอบต่อสังคม (SOC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.69 มีความแปรผันรวมกันกับการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 48



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เพื่อศึกษาการใช้ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน 5 ปัจจัยคือ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และเพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการให้ส่งผลต่อการสร้างสรรคมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้วิธีวิจัยผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กับกรรมการวิสาหกิจชุมชนระดับดี 10 คน จาก 10 วิสาหกิจชุมชน และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรในการวิจัย คือ วิสาหกิจชุมชนระดับดีที่จดทะเบียนกับกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 16,663 แห่ง จากสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขต (สสข.) ทั้ง 9 เขต กลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบเป็นชั้นหรือพวง (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามจังหวัดต่างๆ จำแนกตามเขตวิสาหกิจชุมชน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 431 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และได้ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.99

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ใช้สถิติพื้นฐานบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ความโด่ง และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISTEL

## สรุปผลการวิจัย

### ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับมาก โดยมีการดำเนินการในระดับมากทุกประเด็นคือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีความใหม่ มีรายได้ที่เพียงพอ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ และการผลิตคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การใช้ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน พบว่า มีการดำเนินการในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมการตลาด ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะบุคลากร ดังนี้

2.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร พบว่ามีการใช้นวัตกรรมองค์กรในระดับ โดยในประเด็นย่อยพบว่าใช้ในระดับมากที่สุดทุกประเด็นคือ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม

2.2 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า มีการใช้นวัตกรรมกระบวนการในระดับมาก โดยในประเด็นย่อยพบว่าใช้ในระดับมากที่สุดทุกประเด็นคือ การจัดรูปองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมคุณภาพ มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด พบว่า มีการใช้นวัตกรรมทางการตลาดในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นย่อยพบว่าใช้ในระดับมากที่สุดทุกประเด็นคือ ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก

2.4 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็นคือ การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด และการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร

2.5 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร พบว่า มีบุคลากรของวิสาหกิจชุมชนมีสมรรถนะในระดับมากที่สุด โดยในประเด็นย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็นคือ สมรรถนะของผู้นำ วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์

### 3. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบประเด็นสำคัญดังนี้

3.1 การสร้างสรรค์มูลค่าของวิสาหกิจชุมชน พบชัดเจนในเรื่องการสร้างควมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ทั้งที่เป็นอาหารและไม่ใช่อาหาร ผลิตภัณฑ์อาหารในกรณีของวิสาหกิจชุมชนแม่ทองแยม ได้มีการปรับรสชาติ “อุ” ซึ่งเป็นสุราพื้นบ้านให้มีรสชาติอ่อนลง และบรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่ตั้งโต๊ะได้ ส่วนกรณีของผลิตภัณฑ์ผ้าทอและสิ่งทอ การต่อเติมภูมิปัญญาเดิมปรากฏด้วยลวดลายและสีสันทันทีมีความใหม่และซับซ้อน ตรงกับรสนิยมของลูกค้า

3.2 ในประเด็นของนวัตกรรมการบริหารจัดการ พบว่า ชุมชนได้เรียนรู้การบริหารจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ซึ่งความโดดเด่นอยู่ที่การคำนึงถึงความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่จุดอ่อนคือ การสร้างสรรค์มูลค่าโดยใช้ต้นทุนทางประวัติศาสตร์ยังไม่สามารถผนึกความรู้หรือข้อมูลดังกล่าวลงในบรรจุภัณฑ์ แต่ความรู้ยังอยู่กับเจ้าของเรื่องราวซึ่งเป็นผู้นำ กรรมการ และสมาชิกที่พร้อมให้ข้อมูลเมื่อพบปะกับผู้ซื้อในงานเทศกาลต่างๆ ที่จัดโดยส่วนราชการ

3.3 คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการเป็นข้อค้นพบที่สำคัญที่นำวิสาหกิจชุมชนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่เพิ่มเติมไปจากทฤษฎี

3.4 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งมีความหมายต่อรายได้ของผู้ประกอบการนั้น แม้ว่าชุมชนจะเห็นว่าสำคัญ แต่สิ่งที่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันคือ ความพึงพอใจของผู้ผลิต ที่หมายถึงความพึงพอใจในการเป็นผู้ผลิตสินค้าคุณภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงความพึงพอใจของคนในชุมชนที่มีต่อการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

4. จากผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกันอยู่ในเกณฑ์ดี หรือโมเดลมีความเที่ยงตรงสูง โดยได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 107.49 ค่า p-value ของ  $\chi^2$  มีค่าเท่ากับ 0.16 ค่าดัชนี  $\chi^2 / df$  มีค่าเท่ากับ 1.14 ค่าดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.95 และค่า RMR เท่ากับ 0.01 ในขณะที่ค่าดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.02

5. เส้นทางอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน พบว่า การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากปัจจัยนวัตกรรมการมององค์กร โดยตัวแปรสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ได้ร้อยละ 72

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับดี ทั้งเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความใหม่ สร้างรายได้ที่เพียงพอ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสอดคล้องในทางแนวคิดของ Salomon et al. (2007) ที่อธิบายว่าการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ชุมชนต้องแสดงถึงความใหม่ และสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) อธิบายต่อไปว่าสินค้าที่มีความใหม่นั้นจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลผลิต ซึ่งมีความหมายต่อการสร้างรายได้ให้กับผู้ผลิต และสินค้าของวิสาหกิจชุมชนต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแสดงถึงความ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2. มีประเด็นที่น่าสนใจคือ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนนอกจากจะคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังคำนึงถึงความต้องการของผู้ผลิตและคนในชุมชนอีกด้วย รวมทั้งการคำนึงถึงการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อันมีความหมายต่อการรับผิดชอบต่อสังคม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบัน Development Trust Association: DTA (2005) ที่มองว่ากิจการของวิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการที่เหมาะสมต่อการประกอบการทางสังคม (Social Enterprise) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ส่งผลประโยชน์ต่อสังคมเป็นหลักและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของสังคมหรือชุมชนต่อไป ซึ่งต่างจากการประกอบการโดยทั่วไปที่ต้องการสร้างกำไรสูงสุดเพื่อให้ผลประโยชน์กับผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการเท่านั้น

3. ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วยปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรพบว่าการดำเนินการในระดับมาก ซึ่งผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมากเป็นไปได้ว่าเกิดจากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่ได้รับการประเมินศักยภาพจากกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนว่าอยู่ในระดับดี ซึ่งตามแนวคิดของ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) UNCTAD (2008) สุรัชย์ โขจิตบวรชัย (2542) มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ และสุภาส จันทร์หงษ์ (2549) Porter (1996) อธิบายว่าเป็นเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จของการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

4. เมื่อพิจารณาปัจจัยนวัตกรรมองค์กรพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) มนูญ สอนเกิด, (2547) สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2549) Porter (1996) ที่อธิบายว่าการจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดเป็นนวัตกรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับ

แนวคิดของ Porter (1996) ที่อธิบายว่าการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเชิงสร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรมเป็นนวัตกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าปัจจัยนวัตกรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางอ้อมไปยังการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ผ่านปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของสุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542) ที่อธิบายว่าปัจจัยนวัตกรรมองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ผ่านการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

5. เมื่อพิจารณาปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการพบว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ Weber (1947) Taylor (1952) สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542) ที่อธิบายว่าการจัดรูปองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ และแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนวัตกรรมกระบวนการที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ แต่เป็นที่น่าสังเกตปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการส่งผลต่อปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และส่งผลต่อการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม แต่ไม่ส่งผ่านไปยังการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ตามแนวคิดของ สุรชัย โฆษิตบวรชัย (2542) ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนถึงความพยายามของการผลักดันให้ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการไปสู่การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และสมรรถนะของบุคลากร แต่ไม่มีพลังเพียงพอที่จะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ได้

6. เมื่อพิจารณาปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด พบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน แตกต่างจากแนวคิดของ Tim, Rick and Max (2005) OECD (2005) ที่อธิบายว่าปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด คือ มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อตลาด ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ขณะที่ Rubin and Rubin (2001) อธิบายถึงความร่วมมือทางการตลาดเป็นปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กรและความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอกที่เป็นปัจจัยทางการตลาดที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (Rubin and Rubin, 2001; Surest, McKenzie and Woodruff, 2009)

นอกจากนี้ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาดไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนผ่านปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมตามแนวคิดของ UNEP (2007) และ OECD (2004) หากแต่ปัจจัยทางการตลาดมีอิทธิพลต่อปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม โดยที่การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมยังไม่มีพลังที่ส่งผลถึงการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะต่อวิสาหกิจชุมชน

1. ควรสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ยกระดับความสามารถในการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรคผลิตรายให้กับวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ในเนื้อหาความรู้ของการเป็นผู้ประกอบการควรผนึกอุดมการณ์และกระบวนการของวิสาหกิจชุมชนไว้พร้อมกัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจอุดมการณ์ไปพร้อมๆ กับวิธีการซึ่งเป็นเรื่องทางเทคนิค

2. ควรขยายแนวทางในการสร้างสรรคผลิตรายชุมชน ทั้งประเด็นเรื่องการผลิตรายให้มีความใหม่ การใช้ทุนทางปัญญาและทุนทางวัฒนธรรมให้กับวิสาหกิจชุมชนที่มีผลประเมินศักยภาพในระดับปานกลางและระดับต้องปรับปรุงที่มีอยู่อีกจำนวนมาก โดยให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มที่มีผลการประเมินในระดับดีที่มีอยู่ร้อยละ 32.34 เป็นฐานในการขยายผล

3. จากข้อค้นพบที่พบความเข้มแข็งของปัจจัยนวัตกรรมองค์กรและปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการที่ส่งผลทางตรงต่อการสร้างสรรคมูลค่าให้กับผลิตรายวิสาหกิจชุมชน จึงควรสนับสนุนให้มีการขยายความรู้ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มที่มีศักยภาพดีไปยังวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพอ่อนและปานกลาง โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

3.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กรที่ประกอบด้วยการจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา และการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางวัฒนธรรม

3.2 ปัจจัยกระบวนการที่ประกอบด้วยการจัดรูปองค์กรให้พอเหมาะ กับสภาพจริงขององค์กร การจัดการกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพการผลิต และการมีแนวปฏิบัติที่ดีและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. สำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มที่มีศักยภาพในระดับดียังต้องปรับปรุงในเรื่องการใช้นวัตกรรมทางการตลาด ทั้งในประเด็นของ ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มที่มีศักยภาพในระดับดียังต้องปรับปรุงในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อนการสร้างสรรคมูลค่าให้กับผลิตรายวิสาหกิจชุมชน

5. ในประเด็นของปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรควรได้รับการพัฒนาในวิสาหกิจชุมชนทุกระดับเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

### ข้อเสนอแนะต่อกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในฐานะผู้กำกับงานของวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 ควรสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนดังนี้

1. สนับสนุนความรู้ในการเป็นผู้ประกอบการให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ
2. ขยายความรู้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนโดยใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ประกอบไปด้วย นวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารณีตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่การถอดบทเรียน แนวทางปฏิบัติและเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการขยายไปสู่วิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพและแนวโน้มไปสู่การสร้างความสำเร็จ ให้มีช่องในดำเนินการอย่างมีทิศทางต่อไป
2. ควรศึกษาเชิงลึกกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเฉพาะอย่างของผลิตภัณฑ์ที่เป็นประเภทเดียวกัน เพื่อให้ผลการศึกษาอยู่ในบริบทเดียวกันที่มีความแตกต่างกันน้อย เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับวิสาหกิจชุมชนในแต่ละประเภท
3. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในแต่ละพื้นที่ของวิสาหกิจชุมชน โดยการศึกษาเชิงลึกกับข้อมูลของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และแต่ละชุมชนที่วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ และนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้เพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยจัดให้เหมาะสมกับความจริงของพื้นที่ ลงมือทดลองปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติในรูปของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยแยกดำเนินการเป็น 3 กลุ่มคือ
  - 3.1 วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินศักยภาพในระดับดี เพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
  - 3.2 วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในระดับกลาง โดยมีวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในระดับดีเป็นพี่เลี้ยง



3.3 วิสาหกิจชุมชนในระดับต้องปรับปรุง เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้เพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรคมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยแยกประเภทผลิตภัณฑ์อาหารและไม่ใช่อาหาร เพื่อให้มีความเข้าใจในเชิงลึกที่จำแนกไปตามสภาพการผลิตจริง เนื่องจากมีความแตกต่างของสภาพการผลิตในผลิตภัณฑ์อาหารและผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร



## รายการอ้างอิง

- Almobayyed, M. 2012. **Micro-enterprise for Women in Guatemala.** Design, Architecture, Art and Planning: Community Planning, University of Cincinnati.
- Appiah-Adu, K. and S. Singh. 1998. "Customer Orientation and Performance: a Study of SMEs." **Management Decision**, 26: 385-394.
- Aremu, M. A. and S. L. Adeyemi. 2011. "Small and Medium Scale Enterprises as A Survival Strategy for Employment Generation in Nigeria." **Journal of Sustainable Development**, 4(1): February 2011.
- Barclay, I. and K. Porter. 2005. "Facilitating innovation across SME networks." **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 5: 20-38.
- Boland, M. 2009. **What is Value-added Agriculture?** (Online). [http://www.agmrc.org/business\\_development](http://www.agmrc.org/business_development), 14 กุมภาพันธ์ 2559.
- Brown, L., M. Cruickshank, C. King, and B. McGrath. 2001. **Concept of "Community" for Improved Market Chain Development: An Alternative Approach.** (Online). [www.regional.org.au](http://www.regional.org.au), 13 มีนาคม 2559.
- Burgess, T., N. Shaw, and C. Mattos. 2005. "Organisational Self-assessment and the Adoption of Managerial Innovations." **International Journal of Productivity and Performance Measurement**, 54: 98-112.
- Christensen, C.M. 1997, **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail.** Boston: Harvard Business School Press.
- Communities Strengthening and Volunteering Department for Victorian Communities. 2006. **Enterprising Community.** (Online). <http://www.dvc.vic.gov.au>, 14 April 2017.
- Cowan, T. 2002. Value-Added Agricultural Enterprises in Rural Development Strategies. **The US Congressional Research Service.** Order Code RL31598: 42.

- Crain, W. D. and A. Stan. 2008. "Using Value-Chain Analysis to Discover Customers' Strategic Needs." **Strategy and Leadership**, 36(4): 29–39.
- Development Trust Association. 2005. **A Study of the Benefits of Public Sector Procurement from Small Businesses**. London: Department of Trade and Industry.
- Development Trust Association. 2006. **What is community enterprise?** (Online). <http://www.dta.org.uk/content/resources/inclusion.htm>, 12 มกราคม 2559.
- Davenport, S. and D. Bibby. 1999. "Rethinking a national innovation system: the small country as 'SME'." **Technology Analysis and Strategic Management**, 11: 431-462.
- Dick, B. 1997. **Helping Groups to be More Effective**. Interchange. Chappell Hill.
- Durst, S and R. Edvardsson. 2012. "Knowledge Management in SMEs: a Literature Review", **Journal of Knowledge Management**, 16(6): 879-903.
- Francis, D. and J. Bessant. 2005. "Targeting Innovation and Implications for Capability Development." **Technovation**, 25: 171-183.
- Freel M. 2000. "Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms." **International Small Business Journal**, 18: 60-80.
- Freel, M. and P. Robson. 2004. "Small firm innovation, growth and performance." **International Small Business Journal**, 22: 561-575.
- Frey, B. S. and A. Stutzer. 2002. "What can Economists Learn from Happiness Research?" **Journal of Economic Literature**, 40(2): 402–435.
- Frey, B. S., R. Luethi, and M. Osterloh. 2012. "Community Enterprises- An Institutional Innovation." **Managerial and Decision Economics**, 33(5).
- Gancia, G. and F. Zilibotti. 2005. "Horizontal Innovation in the Theory of Growth and Development." **Handbook of Economic Growth**, 1: 111-170.
- Gao, F. L. and Y. Nakamori. 2003. "Critical System Thinking as a Way to Manage Knowledge." **Systems Research and Behavioral Science**, 20(1) 3-19.

- Gharakhani, D. and M. Mousakhani. 2012. "Knowledge Management Capabilities and SMEs' Organizational Performance." **Journal of Chinese Entrepreneurship**, 4, 35-49.
- Ghobadian A, and D. Gallear. 1999. "TQM and Organisation Size." **International Journal of Operations and Production Management**, 17: 121-163.
- Gnyawali, D. R. and B. Park. 2009. "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model." **Journal of Small Business Management**, 47(3): 308-330.
- Gunasekaran, A., P. Okko., T. Martikainen. 1996. "Improving Productivity and Quality in Small and Medium Enterprises: Cases and Analysis." **International Small Business Journal**, 15: 59-72.
- Gnyawali, D. R. and B. Park. 2009. "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model." **Journal of Small Business Management**, 47(3): 308-330.
- Goldberg, M. and E. Palladini. 2008. "Chile: a Strategy to Promote Innovative Small and Medium Enterprises." **Policy Research Working**. Paper 4518. World Bank.
- Hale, A. and P. Cragg. 1996. "Business process reengineering in the small firm: A case study." **INFOR**, 34: 15-29.
- Harris, R. D. and C. Robinson. 2002. Research Project on DTI Industrial Support Policies, **DTI Final Report Ref: SEC Research 01 ITT No. SEC01**, London.
- Henderson, R. M. and K. B. Clark. 1990, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." **Administrative Science Quarterly**, 35: 9-30.
- Hislop, D. 2005. **Knowledge Management in Organization-A Critical Introduction**. London: Oxford University Press.

- Howkins, J. 2001. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**.  
New York: Penguin.
- Horne, R., N. Barber, R. Elliott, and M. Morgan. 2005. **Concordance, Adherence and Compliance in Medicine Taking**. London: NCCSDO.
- Hyland, P. and R. Beckett. 2005. "Engendering an Innovative Culture and Maintaining Operational Balance." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12: 336-352.
- Human Resources and Social Development Canada. 2005. **Social Economy: Question and Answer**. (Online). <http://www.hrsdc.gc.ca>, 14 May 2016.
- Jager, B., C. Minnie, and J. Jager. 2004. "Enabling Continuous Improvement: a Case Study of Implementation." **Journal of Manufacturing Technology Management**, 15: 315-324.
- Kantabutra, S. and S. Kantabutra. 2005. "Shared Vision in Public School Performance: A Thai Model." **Journal of Southeast Asian Education**, 5(2), forthcoming.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne. 2004. "Blue Ocean Strategy." **Harvard Business Review**, 82(10): 76-84.
- Klein, K. and J. Sorra. 1996. "The challenge of innovation implementation." **Academy of Management Review**, 21: 1055-1080.
- Kline, Rex B. 2011. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3<sup>rd</sup> ed.  
New York: The Guilford Press.
- Lesakova, D. 2009. **Evaluating Innovation Activities in Small and Medium Enterprises in Slovakia**. Proceedings-7th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2009), pages 27-35.
- Lesakova, L. 2009. Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia. in **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 110(3): November 2009.

- Lim, L., E. Garnsey, and M. Gregory. 2006. "Product and Process Innovation in Biopharmaceuticals: a New Perspective on Development." **R&D Management**, 36: 27-36.
- McAdam, S. and McCreedy, R. 2000. "A Critique of Knowledge Management: Using a Social Constructivist Model." **New Technology, Work, and Employment**, 115-168.
- McAdam, R., R. Reid, and D. Gibson. 2004. "Innovation and Organisational Size in Irish SMEs: an Empirical Study." **International Journal of Innovation Management**, 8: 147-165.
- McPhee, W. and D. Wheeler. 2006. "Making the Case for the Added-Value Chain." **Strategy & Leadership**, 34(4): 39-46.
- Ministry of Economy, Trade and Industry. 2007. **Capacity-Building on GCF project development**. (Online). <http://www.meti.go.jp>, 16 July 2017.
- Morris, M. H., M. Schindehutte, and R. W. LaForge. 2002. "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives." **Journal of Marketing Theory Practice**, 10(4): 1-19.
- Morris, L. 2007. **Creating the Innovation Culture Geniuses, Champions, and Leaders**. (Online). [www.innovationmanagement.se](http://www.innovationmanagement.se), 20 June 2017.
- Nick, J., I. Haščić, and M. Kalamova. 2010. **Environmental Policy Characteristics and Technological Innovation**. (Online). <https://www.oecd.org>, 13 May 2017.
- OECD Secretariat. 2004. **Promoting SMEs for Development: The Enabling Environment and Trade and Investment Capacity Building**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- OECD. 2005. **OECD work on Intellectual Assets and Value Creation**. (Online). <http://www.oecd.org>, 20 May 2017.

- Onuorah, P. 2010. **The Role of Small and Medium Sized Enterprises for Economic Growth**. Sweden: Blekinge Institute of Technology.
- Osborne, O. 2006. **Social and Community Enterprise: A European perspective**. (Online). <http://www.anped.org/media.php>, 13 Jan 2017.
- Patria, L. O. 2007. **An Evaluation of Funding Arrangements for Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria**. British West Indies: St Clements University.
- Pearce, C. and M. Ensley. 2004. "A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: the Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs)." **Journal of Organisational Behaviour**, 25: 259-278.
- Porter, M. E. 1996. "What is Strategy? The Value Chain." **Harvard Business Review**, November–December, 61- 78.
- Prajogo, D. I. and A. S. Sohal. 2004. "The Multidimensionality of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance - an Empirical Examination." **Technovation**, 24(6): 443-453.
- Raymond, L., F. Bergeron, and S. Rivard. 1998. "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: an Empirical Study in the Canadian Context." **Journal of Small Business Management**, 36: 72-85.
- Rosenbusch, N., J. Brinckmann, and A. Bausch. 2011. "A Meta-analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs." **Journal of Business Venturing**, 26(4): 441-457.
- Rothwell, R. and D. Gardner. 1989. "The Strategic Management of Re – innovation." **R & D Management**, 19(2): 147-160.
- Rubin, H. J. and I. S. Rubin. 2001. **Community Organizing and Development: Third Edition**. Massachusetts: Allyn & Bacon.

- Rubenstein, M. B., J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw, B. Newman, and K. Rebeck. 2001. "A systems Thinking Framework for Knowledge Management." **Decision Support Systems**, 31: 5-16.
- Salomon, S., J. Weise, and H. Gemunden. 2007. "NPD Planning Activities and Innovation Performance: the Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness." **The Journal of Product Innovation Management**, 24: 285-302.
- Schumpeter, J. A. 2008, **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Silva, G. 2002. **Value Added Agriculture**. Michigan: Michigan State University.
- Smith, D. 2006. **Exploring Innovation**. Berkshire: McGraw-Hill Education
- Surest de Mel, M. David, and W. Christopher. 2009. "Are Women More Credit Constrained? Experimental Evidence on Gender and Microenterprise Returns." **American Academic Journal: Applied Economics**, 1(3): 32-40.
- Tapaneeyangkul, P. 2003. **Government Policies in Assisting SMEs for Sustainable Development**. Safety Technology Center. Bangkok: Ministry of Industry.
- Taylor, F. W. 1952. **The principles of management**. New York: Harper & Brother.
- Tim, E., D. Rick, and M. Max. 2005. **A Critical Assessment of the Evaluation of EU Interventions for Innovation in the SME Sector in Wales**. (Online). <http://journals.sagepub.com/doi/10.1080/00420980701540960>, 14 April 2017.
- Tushman, M. and D. Nadler. 1986. "Organizing for Innovation." **California Management Review**, 28(3): 74-92.
- UNCTAD and UNDP. 2008. **Creative Economy Report 2008**. Switzerland: United Nation.



- UNEP. 2007. **The Promotion of Sustainable Enterprises**. International Labour Conference, 96th Session, 2007.
- van der Wiele, T. and A. Brown. 2000. "Venturing down the TQM path for SMEs." **International Small Business Journal**, 16: 50-69.
- Verbees, J. and M. Meulenber. 2004. "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms." **Journal of Small Business Management**, 42: 134-154.
- Voss, C. 1998. "Made in Europe: small companies." **Business Strategy Review**, 9: 1-19.
- Vossen, R. 1999. "Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation." **International Small Business Journal**, 16: 88-94.
- Wan, D., C. Ong, and F. Lee. 2005. "Determinants of firm innovation in Singapore." **Technovation**, 25: 261-268.
- Wang, C. and P. Ahmed. 2004. "Leveraging Knowledge in the Innovation and Learning Process at GKN." **International Journal of Technology Management**, 27: 674-688.
- Weber, M. 1947. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press.
- Wilson, N and D. Stokes. 2006. "Managing creativity and innovation." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12: 366-378.
- World Intellectual Property Organization. 2009. **World Intellectual Property Indicators**. Switzerland: WIPO Publication.
- Wolf, J. and T. Pett. 2006. "Small-firm Performance: Modelling the Role of Product and Process Improvements." **Journal of Small Business Management**, 44: 268-284.

Yolles, M. 2000. "Viable Learning Systems." **Interactive Learning Environments**, 7(10): 1-21.

กฤษณา นิลศรี. 2545. "วิสาหกิจชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก." **วารสารส่งเสริมการลงทุน**. 13 (ธันวาคม 2545): 68 – 71.

กัตัญญู ทิรัญญูสมบูรณ์. 2545. **การบริหารอุตสาหกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลส์ พับลิเคชั่น

กนกพร ฉิมพลี. 2555. **รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักรสาน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กรมการพัฒนาชุมชน. 2546. **คู่มือปฏิบัติงานวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดทีเอ็มโปรดักชั่น.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2543. **สาระสำคัญวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. 2558. **ระบบข้อมูลสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน**. (Online). <https://smce.doae.go.th>, 14 มิถุนายน 2558.

กิตานันท์ มลิทอง. 2540. **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนชม.

ขวัญใจ สีสังข์. 2545. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและการให้สินเชื่อวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์.

คณิดา ไกรสันติ และรัสมนต์ คำศรี. 2559. **ศักยภาพการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสุชาติ ตำบล ปริก อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา**. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

โฆสิต บั้นเปี่ยมรัษฎ์. 2548. **สุดยอด SMEs**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ชาญยุทธ ภาณุทัต สมเกียรติ สุทธิธรรมากร บำเพ็ญ เขียวหวาน วรรณดี สุทธิธรรมากร ยุพา อินทราเวช สิริดา อุปนนท์ จิระนุช ชาญณรงค์กุล ระนอง จรุงกิจกุล และสุวัฒน์ จันทิพย์. 2558. **การส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกรรมของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดสมุทรสาคร** การส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกรรมของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดสมุทรสาคร. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

ชมชวน บุญระหงษ์. 2543. **ระบบตลาดทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับสินค้าเกษตรกรรมยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. 2545. **เอกสารประกอบการสอนชุดเทคโนโลยีทางการศึกษา หน่วยที่ 1 – 5**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ฐิติรัตน์ มีมาก. 2552. **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์. 2548. **วิสาหกิจชุมชน: เอกสารวิชาการ**. ชัยนาท: สำนักส่งเสริมและ  
พัฒนาการเกษตรเขตที่ 1 จังหวัดชัยนาท กรมส่งเสริมการเกษตร.
- เดชารัต สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด. 2542. **กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดและ  
ความสำเร็จของธุรกิจชุมชน. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการครั้งที่ 37 สาขา  
เศรษฐศาสตร์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2537. **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทาง  
สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ = LISREL**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Lisrel): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย  
ทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นลินรัตน์ รักษ์กุล. 2552. **การนำเสนอแนวทางส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของ อบต.  
เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. 2549. **กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของชุมชน**. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประเวศ วะสี. 2550. **การเรียนรู้ใหม่ไปให้พ้นวิกฤติ**. กรุงเทพฯ: ร่วมด้วยช่วยกัน.
- พรศิริ กองนวล. 2553. **การวิจัยและพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองและเอื้อต่อ  
การแก้ปัญหาความยากจนอย่างบูรณาการ**. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ธนบุรี.
- พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. 2547. **“เบื้องต้นของการจัดการนวัตกรรม” การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้  
ผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พันศักดิ์ วิทยุรัตน์. 2548 **“ยุทธศาสตร์ Reversed Cross สำหรับประเทศไทยในทศวรรษหน้า”**  
ในงานสัมมนา Thailand in transition: a historic Challenge and What's next.  
โรงแรมเชอราตัน แกรนด์ สุขุมวิท วันที่ 8 ธันวาคม 2552.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. 2547. **การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ใหม่ของประเทศไทย: ความท้าทายของ  
กรมการปกครอง**. กรุงเทพฯ: กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง.
- พิมพ์ใจ เมษุตส์สุโขไส. 2547. **คู่มือสถานประกอบการตามโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการมีงานทำ  
ของนักเรียน/นักศึกษาให้มีรายได้ระหว่างเรียน**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

มบุญ สอนเกิด. 2547. **เศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชน.** (Online).

<http://cdd.go.th/webfund/economic1.doc>, 4 มีนาคม 2551.

ยุภา ประยงค์ทรัพย์. 2553. **การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก กรณีประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากฎภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

รัตเกล้า เปรมประสิทธิ์. 2557. “การพัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวอำเภอป่าสัก จังหวัดน่าน.” **วารสาร อารยธรรมศึกษาโขง-สาละวิน**, 5(1): (มกราคม-มิถุนายน).

วรรณดี สุทธิรักษา และคณะ. 2548. **การพัฒนาตลาดทางเลือกเพื่อสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน.** กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรรณดี สุทธิรักษา จินตนา กาญจนวิสุทธิ์ สมเกียรติ สุทธิรักษา และศิริพร ต้นจ้อ. 2557. **เส้นทางการเรียนรู้และการบริหารจัดการที่ดีเพื่อยกระดับความสามารถในอาชีพและการมีชีวิตที่ดีของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดสมุทรสาครเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

วิจิตรา ศรีสอน. 2553. **บทบาทของประชาสังคมที่มีต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิจิต ชาติเพชร และคณะ. 2550. **วิสาหกิจชุมชน.** (Online). <http://yator.yru.ac.th/~research>, 12 มีนาคม 2559.

วิจิต นันทสุวรรณ. 2544. **ภูมิปัญญาชาวบ้านกับการพัฒนาชนบท.** กรุงเทพฯ: มูลนิธิหมู่บ้าน

วีรวุฒิ มาฆะศิริานนท์. 2554. **ธุรกิจส่วนตัว คุณทำได้.** กรุงเทพฯ: แอคทิฟ พริ้นท์ จำกัด.

ศักดิ์สิทธิ์ บุศยพลากร และคณะ. 2553. **สถานะและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในประเทศไทย: กรณีศึกษากลุ่มการสืบทอดทางวัฒนธรรมและศิลปะ.** กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เศรษฐกิจชัย ชัยสนิท. 2553. **นวัตกรรมและเทคโนโลยี.** (Online). <http://it.east.spu.ac.th>, 13 เมษายน 2559.

สีลาภรณ์ นาครทรรพ. 2539. **การศึกษากับการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. 2553. “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.” **วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**, 33(128): 49-65.

ไสว บุญมา. 2550. “เศรษฐกิจพอเพียงกับเศรษฐกิจกระแสหลัก.” **วารสารคณิตศาสตร์**, 52: 584-595.

- สถาพร ถาวรธิวาสน์. 2548. **ประสบการณ์การเรียนรู้ของชุมชนในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อม : กรณีศึกษาเปรียบเทียบ 4 กลุ่มธุรกิจชุมชนในภาคกลาง**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมบัติ กุสุมาวสี. 2558. **เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เสรี พงศ์พิศ และสุภาส จันทร์หงษ์. 2549. **ข้อควรรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริม การเกษตร.
- เสรี พงศ์พิศ. 2546. **แผนชีวิต เศรษฐกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภูมิปัญญาไทย.
- เสรี พงศ์พิศ. 2548. **ฐานคิดจากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พลังปัญญา.
- เสรี พงศ์พิศ. 2552. **คู่มือทำวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.
- สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ. 2550. **กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. 2557. **สถิติวิเคราะห์สำหรับกรวิจัยทางสังคมศาสตร์และ พฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เจริญ ดีมันคงการพิมพ์.
- สุรัชย์ ไชยิตบวรชัย. 2542. **สร้างสรรค์คุณค่า “Value Creation” บทสรุปของความสำเร็จยุค ใหม่ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ**. (Online). [www.okmd.or.th](http://www.okmd.or.th), 15 มิถุนายน 2554.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. 2548. **พระราชบัญญัติส่งเสริม วิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. 2558. **ฐานข้อมูลวิสาหกิจชุมชน**. (Online). <https://smce.doae.go.th>, 15 กรกฎาคม 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556. **เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (The Creative Economy)**. (Online). <http://www.nesdb.go.th>, 5 กันยายน 2560.
- สำนักคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. 2548. **แนวคิดและ ทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท เค เอส อินเตอร์ พรินติ้ง จำกัด.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2548. **รายงานประจำปี 2548**. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2546. **เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการ พัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

อัจฉรา สัมเขียวหวาน. 2549. **นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ.** (Online).

<http://www.l3nr.org/posts/361783>, 14 เมษายน 2559.

อัจฉรา หลาวทอง. 2550. **การศึกษาแนวทางการจัดการทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนการ  
ท่องเที่ยวในเขตอีสานใต้.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อำนาจ ชีระวนิช. 2551. **เศรษฐศาสตร์ธุรกิจขนาดย่อม (Small Business Economics).** พิมพ์  
ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำนวยการฯ. 2544. **นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา.** กรุงเทพฯ: องค์การคณาจารย์.

อรุณี เวียงแสง. 2551. **ตลาดทางเลือก: ตลาดที่มากกว่าการซื้อขาย.** (Online).

[www.vijaimhs.org](http://www.vijaimhs.org), 16 มกราคม 2559.

อุสา สุทธิสาคร. 2554. **การเรียนรู้และการจัดการความรู้ด้านวิสาหกิจชุมชน ของชุมชนบ้านร่อง  
ก่อ ตำบลโพธิ์ใหญ่ อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
หอการค้าไทย.





ภาคผนวก





ส่วนที่ 1 การตรวจสอบคุณภาพค่าดัชนีความสอดคล้องของการสัมภาษณ์เชิงลึก  
จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ตอนที่ 2 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
<b>การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์</b>							
1. ท่านคิดว่า การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนในองค์กรของท่าน มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และดำเนินการอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

ตอนที่ 3 นวัตกรรมการบริหารจัดการ

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
<b>นวัตกรรมการบริหารจัดการ</b>							
1. ท่านคิดว่า ปัจจัยเงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยอะไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. กระบวนการในการดำเนินการสร้างสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. ท่านคิดว่า นวัตกรรมองค์กรในการจัดการการผลิตผลิตภัณฑ์ของท่านจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอะไรบ้าง มีลักษณะการผลิตอย่างไร และมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. ท่านคิดว่า นวัตกรรมกระบวนการในการจัดการในองค์กรของท่านเพื่อนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ จะมีกระบวนการในการผลิตอย่างไร และจะมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

**ตอนที่ 3** นวัตกรรมการบริหารจัดการ (ต่อ)

ข้อความ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
5. ท่านคิดว่านวัตกรรมทางการตลาดในองค์กรของท่าน จะต้องได้รับความร่วมมืออะไรบ้างทางการตลาด และมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>นวัตกรรมการบริหารจัดการ</b>							
6. ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมเพื่อให้มีนำความรู้เชิงนวัตกรรมมาสู่การสร้างสรรคผลิภัณฑ์ จะต้องมีการพัฒนาอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7. ท่านคิดว่านวัตกรรมสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรของท่านเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและสร้างสรรคผลิภัณฑ์ที่มีนวัตกรรม จะต้องมึวิธีการดำเนินการอย่างไรบ้าง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	สอดคล้อง



ส่วนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามการวิจัย  
จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ตอนที่ 2 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
ผลิตภัณฑ์ใหม่							
1. ผลิตภัณฑ์มีความใหม่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. ผลิตภัณฑ์มีความแปลกอันเนื่องมาจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาหรือดัดแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. ผลิตภัณฑ์มีอัตลักษณ์เพราะใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
4. ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างไปจากสินค้าของผู้จำหน่ายคนอื่น ๆ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5. ผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6. ผลิตภัณฑ์สามารถใช้งานได้หลากหลาย	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
7. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
8. ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
9. ผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่ปราณีต	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
รายได้ที่เพียงพอ							
1. ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2. ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่ผู้ผลิตพึงพอใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากบรรจุกภัณฑ์	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
4. ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากการสร้างเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ							
1. ลูกค้าเต็มใจซื้อสินค้าในราคาที่พอใจหรือราคาที่สูงกว่าปกติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. ผู้ซื้อผู้ขายมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

### ตอนที่ 2 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
3. ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากชุมชน โดยมีบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิกเข้าร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. พื้นที่ทางการผลิตของวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
ความรับผิดชอบต่อสังคม							
1. ผลิตภัณฑ์ของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. บรรจุภัณฑ์ของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. ผลิตภัณฑ์ของท่านได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

### ตอนที่ 3 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม							
1. มีการศึกษาตลาดเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีการวิเคราะห์ลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีการวิเคราะห์ตนเองของผู้ผลิต	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5. มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับคนรุ่นใหม่ของวิสาหกิจชุมชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
6. วิสาหกิจชุมชนของท่านได้นำความคิดของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่มาผสมผสานกัน ทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7. มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

**ตอนที่ 3** ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (ต่อ)

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและ คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม							
8. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีกฎ และระเบียบที่ใช้ ในการกำกับการทำงานอย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
9. มีการทำบัญชีรับจ่ายเป็นประจำ สม่าเสมอ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
10. วิสาหกิจชุมชนของท่านได้วางรูปแบบของการ ระดมทุนเอาไว้	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา							
1. สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบสินค้าใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
ผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม							
1. มีการออกแบบผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์โดยใช้ เทคโนโลยีบนฐานภูมิปัญญา ศิลปะ ประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. รับรู้ความมีคุณค่าของลูกค้า	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3. นำเอาความรู้สึกของลูกค้าเป็นที่ตั้ง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
4. มีการลงทุนกับการวิจัยและพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

#### ตอนที่ 4 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
การจัดรูปองค์กร							
1. การจัดรูปองค์กรที่กระจายอำนาจ							
1.1 มีการจัดองค์กรในแนวราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.2 มีการคัดเลือกสมาชิกเข้าสังกัดวิชากิจ ชุมชน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
1.3 มีการจัดองค์กรที่เปิดให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.4 มีการกำหนดขนาดขององค์กรที่ไม่ใหญ่ จนเกินไป	0	+1	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
1.5 มีกฎระเบียบที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.6 ผู้บริหารมีอำนาจการตัดสินใจที่ชัดเจน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
1.7 บุคลากรในองค์กรมีอำนาจการตัดสินใจที่ ชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารมีนโยบายที่ชัดเจนในการใช้นวัตกรรม							
2.1 มีการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2.2 มีการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างผลผลิต/ ผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ							
1. มีการจัดการเชิงกลยุทธ์							
1.1 มีการจัดการโดยใช้แผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.2 มีการจัดการโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร	0	+1	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
1.3 มีการจัดการวัตถุประสงค์/บันทึกข้อมูล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.4 มีการจัดการโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	0	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
1.5 มีการบำรุงรักษาเครื่องมือ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.6 มีการบำรุงรักษาเครื่องจักร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
1.7 มีการสั่งการและกำกับงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.8 มีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

**ตอนที่ 4** ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (ต่อ)

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
การจัดรูปองค์กร							
1.9 มีการทำตารางการขนส่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
1.10 มีกิจกรรมที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีการควบคุมคุณภาพ							
2.1 มีการกำหนดมาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2.2 มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2.3 มีการควบคุมด้วยกลไกตลาด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง							
1. มีการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่ทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีการเทียบเคียงงาน (Benchmarking)	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6. มีการนำผลการประเมินสู่การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7. สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์ในการผลิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
8. สมาชิกมีประสบการณ์ทางการตลาด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

### ตอนที่ 5 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อ การตลาด							
1. มีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในการวิจัย และพัฒนาโดยได้รับความร่วมมือจากสถานศึกษา หรือองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีเครือข่ายการผลิตผลิตภัณฑ์และความร่วมมือ ทางเทคโนโลยี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3. มีเครือข่ายการออกแบบหรือทำบรรจุภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีเครือข่ายส่งเสริมการผลิต	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5. มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6. มีเครือข่ายความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
มีความร่วมมือทางการตลาด							
1. เพิ่มยอดขายด้วยการส่งเสริมการตลาด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2. เพิ่มยอดขายโดยใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคา	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3. เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายทาง การตลาดกับคู่แข่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับ Supplier	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5. ได้รับความร่วมมือทางการตลาดจากหน่วยงาน ราชการและสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายใน องค์กร							
1. บุคลากรให้ความร่วมมือในการปรับหรือ ระบบองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



**ตอนที่ 5** ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (ต่อ)

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
2. มีการผลิตที่เชื่อมโยงระบบต่างๆ ในองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
3. มีการสื่อสารที่ดีจนนำไปสู่ความเข้าใจในการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีความเข้าใจในองค์กรจนนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก							
1. มีความร่วมมือกับภาคเอกชนในทางการเงินในการกู้ยืม สนับสนุนของธนาคาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีความร่วมมือกับภาครัฐในการสนับสนุนเชิงนโยบายขององค์กรภาครัฐ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีความร่วมมือกับภาครัฐในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรขององค์กรภาครัฐ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีความร่วมมือกับภาครัฐในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรขององค์กรภาคเอกชน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง



**ตอนที่ 6** ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
<b>สมรรถนะของผู้นำ</b>							
1. สามารถกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. ผู้นำกล้าตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. ผู้นำได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการ ขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน</b>							
1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการใช้นวัตกรรมจนเป็นกิจ นิสัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีวัฒนธรรมของการแบ่งปันวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีวัฒนธรรมของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร</b>							
ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
4. มีวัฒนธรรมในการใช้นวัตกรรมของบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
5. มีวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6. มีวัฒนธรรมของความยืดหยุ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7. มีวัฒนธรรมของการสื่อสาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
<b>คุณลักษณะของบุคลากร</b>							
1. มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีความขยันหมั่นเพียร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. พัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. ศึกษาความรู้จากหน่วยงานของ สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐหรือ ภาคเอกชนเพื่อใช้ในการต่อยอดผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5. มีการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6. มีการถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
7. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง

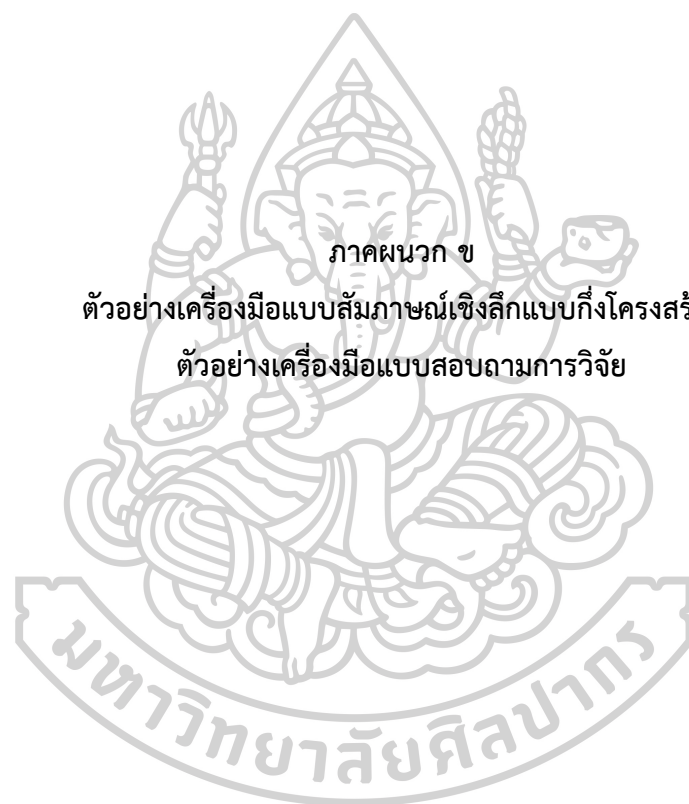
**ตอนที่ 6** ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (ต่อ)

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์							
1. มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีมุมมองใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้บุคลากรมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีการสร้างแรงจูงใจในการผลิต เช่น รางวัลเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



### ตอนที่ 7 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม ค่า IOC	ความหมาย
	ท่าน ที่ 1	ท่าน ที่ 2	ท่าน ที่ 3	ท่าน ที่ 4	ท่าน ที่ 5		
การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างสรรค์							
1. มีการจัดการความรู้ในการผลิต	+1	0	+1	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
2. มีการจัดการความรู้มีจนนำไปสู่การพัฒนา ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีการถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญาเพื่อต่อยอด สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีการจัดบันทึกที่จะช่วยให้เกิดทักษะการจำมา กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด							
1. มีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดช่องทางทาง การตลาดใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีการศึกษาความรู้ที่เกี่ยวกับการตลาดร่วมกับ ภาคเอกชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีการศึกษาความรู้ที่เกี่ยวกับการตลาดร่วมกับ ภาครัฐ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร							
1. มีการจัดการความรู้ให้มีผลต่อการตัดสินใจ อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2. มีการจัดการความรู้ให้มีผลต่อการปรับปรุงการ ผลิตอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
3. มีการจัดการความรู้ให้มีผลต่อการปรับปรุงการ จำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
4. มีการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้บุคลากรได้มีส่วน ร่วมในกิจการขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
5. มีการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้บุคลากรได้ ทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6. มีการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้เกิดการทำงานที่ กระจายอำนาจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง



ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง  
ตัวอย่างเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

### การวิจัย เรื่อง

การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจ  
ชุมชน

Development of Management Innovation Model Influencing Value Creation of  
Community Enterprises' Products

**คำชี้แจง** สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมี 4 ตอน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

**ตอนที่ 3** นวัตกรรมการบริหารจัดการ

**ตอนที่ 4** ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน  
หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ .....ปี

3. ท่านสำเร็จการศึกษาระดับใด

ประถมศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย

ปวช.

ปวส.

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. ประสบการณ์ในการประกอบการ .....ปี

5. ประเภทของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่บริโภคสด อาหารสด ผัก และผลไม้

ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ทั้งอาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค หรืออาหารกึ่งสำเร็จรูป

รวมถึงอาหารแปรรูปที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น น้ำพริก

เครื่องดื่ม เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร สุรากลั่น ไวน์

สินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายเช่น ผ้าพันคอ ผ้าถักโครเชต์ เสื้อผ้า กระเป๋า

รองเท้าว หมวก สร้อยคอ ต่างหู แหวน กำไล

ของใช้ในบ้านและของประดับตกแต่ง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเรือน เครื่องสำนักงาน เครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องใช้สอยต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มจักสาน ถักสาน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ดอกไม้ประดิษฐ์

สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ผลผลิตจากธรรมชาติที่ไม่ใช่การบริโภค เช่น เครื่องสำอาง สมุนไพร สบู่สมุนไพร น้ำมันหอมระเหย

ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย ผ้าทอ และผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติ หรือเส้นใยธรรมชาติ ผสมเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าแพรวา

ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องประดับตกแต่งร่างกายจากวัสดุทุกประเภท เช่น ผ้าพันคอ หมวก กระเป๋า เข็มขัด สร้อยคอ ต่างหู รองเท้า

ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก สิ่งของที่สะท้อน วิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมท้องถิ่น สินค้า เกี่ยวกับสัตว์เลี้ยง

ประเภทเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น สุราแช่ สุรากลั่น และเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ รวมถึงผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่พร้อมดื่ม ผลิตภัณฑ์ประเภทขงละลาย จึงผงสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์ประเภทขง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาใบหม่อน ชาจีน เป็นต้น

อื่นๆ ระบุ.....

#### 6. การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์

ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

ได้รับการรับรองมาตรฐาน ระบุ

( ) GMP

( ) มผช.

( ) ออย.

( ) อื่นๆ ระบุ .....

#### ตอนที่ 2 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

2.1 ท่านคิดว่าการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนในองค์กรของท่าน มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....  
 .....

#### ตอนที่ 3 นวัตกรรมการบริหารจัดการ

3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยเงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....  
 .....

3.2 กระบวนการในการดำเนินการสร้างสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่านวัตกรรมองค์กรในการจัดการการผลิตผลิตภัณฑ์ของท่านจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอะไรบ้าง มีลักษณะการผลิตอย่างไร และมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

3.4 ท่านคิดว่านวัตกรรมกระบวนการในการจัดการในองค์กรของท่านเพื่อนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ จะมีกระบวนการในการผลิตอย่างไร และจะมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอะไรบ้าง

.....

.....

3.5 ท่านคิดว่านวัตกรรมทางการตลาดในองค์กรของท่าน จะต้องได้รับความร่วมมืออะไรบ้างทางการตลาด และมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

3.6 ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมเพื่อให้มีนำความรู้เชิงนวัตกรรมมาสู่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ จะต้องมีการพัฒนาอย่างไรบ้าง

.....

.....

3.7 ท่านคิดว่านวัตกรรมสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรของท่านเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรม จะต้องมีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

#### **ตอนที่ 4** ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4.1 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....



## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง

การพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์  
วิสาหกิจชุมชน

Development of Management Innovation Model Influencing Value Creation of  
Community Enterprises' Products

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำผลวิจัยไปใช้เพื่อกำหนดแนวทางในการส่งเสริมกิจการของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในอนาคต และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมี 8 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

ตอนที่ 3 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ตอนที่ 4 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ตอนที่ 5 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ตอนที่ 6 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ตอนที่ 7 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ตอนที่ 8 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของวิสาหกิจชุมชนและผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนด

1. ชื่อวิสาหกิจชุมชน..... จังหวัด.....
2. ตำแหน่งในกลุ่ม  ประธาน/รองประธานกลุ่ม  กรรมการ  สมาชิก  อื่นๆ .....(ระบุ)
3. ก่อตั้งกลุ่มมาเป็นเวลา.....ปี
4. เพศ  
 ชาย  หญิง  อื่นๆ .....
5. อายุ .....ปี

6. ท่านสำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับใด

- ประถมศึกษา       มัธยมศึกษาตอนต้น       มัธยมศึกษาตอนปลาย
- ปวช.       ปวส.      ปริญญาตรี
- ปริญญาโท      ปริญญาเอก       อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

7. ระยะเวลาในการเข้าร่วมกับกลุ่ม .....ปี

5. ประเภทของผลิตภัณฑ์

ผลผลิตทางการเกษตร

( ) ผลผลิตทางการเกษตรที่บริโภคสด อาหารสด ผัก และผลไม้

ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป

( ) อาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค

( ) อาหารกึ่งสำเร็จรูป

( ) อาหารแปรรูปที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น น้ำพริก

( ) เครื่องดื่ม/ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น สุราแช่ สุรากลั่น

( ) เครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์

( ) ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มที่พร้อมดื่ม ผลิตภัณฑ์ประเภทขงละลาย ขิงผงสำเร็จรูป และ

ผลิตภัณฑ์ประเภทขง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาใบหม่อน ชาจีน เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร

( ) สินค้าประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายเช่น ผ้าพันคอ ผ้าถักโครเชต์ เสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า หมวก สร้อยคอ ต่างหู แหวน กำไล

( ) ของใช้ในบ้านและของประดับตกแต่ง

( ) ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเรือน เครื่องสำนักงาน เครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องใช้สอยต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ในกลุ่มจักสาน ถักสาน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ดอกไม้ประดิษฐ์

( ) สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ผลผลิตจากธรรมชาติที่ไม่ใช่การบริโภค เช่น เครื่องสำอาง สมุนไพร สบู่สมุนไพร น้ำมันหอมระเหย

( ) ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย ผ้าทอ และผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติ หรือเส้นใยธรรมชาติผสมเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าแพรวา

( ) ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก สิ่งที่สะท้อน วิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมท้องถิ่น สินค้า เกี่ยวกับสัตว์เลี้ยง

อื่นๆ ระบุ.....

6. การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์

ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

ได้รับการรับรองมาตรฐาน ระบุ

( ) GMP      ( ) มผช.      ( ) ออย.      ( ) อื่นๆ ระบุ .....

## ตอนที่ 2 การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

การสร้างสรรค์มูลค่าผลิตภัณฑ์	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผลิตภัณฑ์ใหม่</b>					
1. สินค้ามีความแปลกใหม่ แตกต่างจากสินค้า/บริการของผู้ผลิตรายอื่น					
2. มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยในการพัฒนาสินค้าให้มีความแปลกใหม่					
3. กลุ่มใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือกระบวนการวิจัยทำให้สินค้ามีลักษณะเฉพาะตัว					
4. สินค้าของท่านตรงกับความต้องการของลูกค้า					
5. สินค้าของท่านยากต่อการลอกเลียนแบบ					
<b>รายได้ที่เพียงพอ</b>					
1. สินค้าของท่านสามารถสร้างรายได้ให้ผู้ผลิตพึงพอใจ					
2. วิสาหกิจชุมชนของท่านสามารถสร้างรายได้เพิ่มจากบรรจุภัณฑ์					
3. วิสาหกิจชุมชนของท่านได้นำเรื่องราวทางประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรมของท้องถิ่นมาสร้างเป็นเรื่องราว ทำให้มีรายได้เพิ่ม					
<b>ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจ</b>					
1. ลูกค้าเต็มใจซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่สูงกว่าหรือแตกต่างไปจากสินค้าปกติ					
2. คนในชุมชนทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มและไม่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้การยอมรับในสินค้าของวิสาหกิจชุมชน					
3. พื้นที่การผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน					
<b>ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>					
1. วิสาหกิจชุมชนของท่านได้สนับสนุนงบประมาณหรือสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน					
2. สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
3. บรรจุภัณฑ์ของท่านใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
4. สินค้าของท่านใช้กระบวนการผลิตที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					

## ตอนที่ 3 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม</b>					
1. มีการศึกษากลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อเสนอขายสินค้า					
2. มีการวิเคราะห์ตลาดเพื่อกำหนดพื้นที่การจำหน่ายสินค้า					
3. มีการวิเคราะห์ตนเองของวิสาหกิจชุมชน					

### ตอนที่ 3 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (ต่อ)

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. มีการถ่ายทอดความรู้ในการผลิตสินค้าของคนรุ่นเก่าให้กับคนรุ่นใหม่ของวิสาหกิจชุมชน					
5. วิสาหกิจชุมชนของท่านได้นำความคิดของคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่มาผสมผสานกัน ทำให้เกิดแนวคิดที่ดีในการพัฒนาสินค้า					
6. มีการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน					
7. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีกฎ และระเบียบที่ใช้ในการกำกับการทำงานอย่างชัดเจน					
8. มีการทำบัญชีรับจ่ายเป็นประจำ สม่ำเสมอ					
9. วิสาหกิจชุมชนของท่านมีการประชุมสมาชิกเพื่อวางแผนในการระดมทุน					
การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา					
1. สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านมีความแตกต่างจากสินค้าสขวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ ทำให้มีรายได้ที่สูงขึ้น					
2. การออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ ทำให้วิสาหกิจชุมชนของท่านมีรายได้ที่สูงขึ้น					
ผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม					
1. สินค้าวิสาหกิจชุมชนของท่านเกิดจากการผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา/ประวัติศาสตร์ ศิลปะและวัฒนธรรม					
2. ลูกค้ารับรู้ความมีคุณค่าของสินค้าวิสาหกิจชุมชน					
3. ในการผลิตสินค้า วิสาหกิจชุมชนคำนึงถึงความรู้สึกของลูกค้าเป็นลำดับแรก					
4. มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้า					

### ตอนที่ 4 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดรูปองค์กร					
1. มีการคัดเลือกสมาชิกเข้ากลุ่ม (วิสาหกิจชุมชน)					
2. ในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและมอบอำนาจอย่างเท่าเทียมกัน					
3. ในองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร					
4. มีการกำหนดขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสม ไม่เล็กไม่ใหญ่จนเกินไป					
5. องค์กรมีกฎ ระเบียบที่ชัดเจน					
6. ผู้นำมีอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจน					
7. มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจในระดับของสมาชิกอย่างชัดเจน					
8. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้นำแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้					
9. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้า					

**ตอนที่ 4 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (ต่อ)**

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>มีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ</b>					
1. มีการจัดการองค์กรโดยใช้แผนกลยุทธ์					
2. มีการจัดการการผลิตและการตลาดโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร					
3. มีการบันทึกข้อมูลวัตถุดิบ					
4. มีการจัดการการผลิตและจำหน่ายโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์					
5. มีการบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิต					
6. มีระบบการสั่งการและกำกับงานอย่างชัดเจน					
7. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ					
8. มีการทำตารางการขนส่ง					
9. มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า					
10. มีการกำหนดมาตรฐานของสินค้า					
11. มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสมาชิก					
12. มีการจัดการที่คำนึงถึงความต้องการสินค้าคุณภาพของลูกค้า					
<b>มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>					
1. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
2. มีความร่วมมือจากหลายฝ่ายในการทำงานร่วมกัน					
3. สมาชิกพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถนำความรู้ใหม่ๆ สู่การกำหนดเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน					
4. มีการเทียบเคียงผลผลิตกับวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ					
5. มีการนำผลการประเมินสู่การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง					
6. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้มีประสบการณ์ในการผลิตสินค้า					
7. มีสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์ทางการตลาด					

### ตอนที่ 5 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>มีความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด</b>					
1. มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการผลิตสินค้า					
2. มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการวิจัยและพัฒนาสินค้า					
3. มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการออกแบบหรือทำบรรจุภัณฑ์					
4. มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการพัฒนาสมาชิกหรือให้ความรู้กับสมาชิก					
5. มีความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือองค์กรภายนอกในการให้ความรู้และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี					
<b>มีความร่วมมือทางการตลาด</b>					
1. มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์สินค้า					
2. มีความร่วมมือที่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถตั้งราคาเพื่อจูงใจลูกค้าจนทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น					
3. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นที่ผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกันเพื่อเพิ่มยอดขาย					
4. เพิ่มยอดขายด้วยการสร้างเครือข่ายกับผู้นำวัตุดิบ					
5. หน่วยงานราชการหรือสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการทำการตลาดหรือจำหน่ายสินค้า					
<b>มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร</b>					
1. สมาชิกให้ความร่วมมือในการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร					
2. การดำเนินการภายในของวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมโยงถึงกัน					
3. สมาชิกมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกันจนนำไปสู่ความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน					
4. ความเข้าใจอันดีของสมาชิกนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน					
<b>มีความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก</b>					
1. ภาครัฐหรือภาคเอกชนให้การสนับสนุนทางด้านแหล่งเงินทุนเพื่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน					
2. ภาครัฐให้การสนับสนุนเชิงนโยบายเพื่อหนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน					
3. ภาครัฐให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชน					

### ตอนที่ 6 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>สมรรถนะของผู้นำ</b>					
1. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนสามารถกำหนดทิศทางการทำงานของวิสาหกิจชุมชน					
2. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีความกล้าในการตัดสินใจ					
3. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม					
4. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิก					
5. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร					
<b>ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร</b>	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>มีวัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและปฏิบัติงาน</b>					
1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการนำแนวคิดหรือประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นประจำ					
2. ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ให้กับวิสาหกิจชุมชน					
3. ผู้นำสร้างความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของกิจการให้กับสมาชิก					
4. ผู้นำยอมรับแนวคิดหรือความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากสมาชิก					
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแสดงความคิดเห็น					
6. ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน					
7. มีการสื่อสารการดำเนินงานระหว่างผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน					
<b>คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน</b>					
1. มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน					
2. มีความขยันหมั่นเพียร					
3. มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ					
4. ศึกษาความรู้จากหน่วยงานของสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชนเพื่อใช้ในการต่อยอดผลิตภัณฑ์					
5. มีการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาตนเอง					
6. มีการถ่ายทอดความรู้จากการศึกษาดูงานให้กับเพื่อนสมาชิก					
7. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
<b>มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์</b>					
1. มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สมาชิกมีค่านิยมของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างกระบวนการผลิตใหม่ๆ					
2. มีการพัฒนา/ฝึกอบรมให้สมาชิกมีมุมมองใหม่ๆ ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน					
3. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง					

### ตอนที่ 7 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์</b>					
1. มีการกำหนดความรู้ในการผลิต					
2. มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ในการผลิต					
3. มีการปรับปรุงหรือต่อยอดสินค้าจรรยาไปสู่การผลิตสินค้าในเชิงสร้างสรรค์					
4. มีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ทางการผลิตไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร					
5. มีการถ่ายทอดความรู้ทางการผลิตให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน					
<b>ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม</b>	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด</b>					
1. มีการกำหนดความรู้ทางการตลาด					
2. มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ทางการตลาด เช่นการศึกษาความรู้ร่วมกับภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ					
3. มีการใช้ความรู้ทางการตลาดเพื่อให้เกิดช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ					
4. มีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ทางการตลาดไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร					
5. มีการถ่ายทอดความรู้ทางการตลาดให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน					
<b>มีการจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร</b>					
1. มีการกำหนดความรู้ในการพัฒนาองค์กร					
2. มีการศึกษาข้อมูลหรือแสวงหาความรู้ในการพัฒนาองค์กร					
3. มีการใช้ความรู้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า					
4. มีการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ในการพัฒนาองค์กรไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร					
5. มีการถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาองค์กรให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน					

### ตอนที่ 8 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค

print out ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)



DATE: 6/25/2018

TIME: 16:20

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog &amp; Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file C:\Users\Admin\Desktop\SEM\SEM1.SPJ:

Raw Data from file 'C:\Users\Admin\Desktop\SEM\DATA13.psf'

Latent Variables PSCA KMIN PDCR OGIN PCIN MKIN

Relationships

LED = PSCA

INO = PSCA

DEV = PSCA

KMD = KMIN

KMM = KMIN

KMO = KMIN

NPD = PDCR

INC = PDCR

SAT = PDCR

SOC = PDCR

INT = OGIN

CUL = OGIN

ORG = PCIN

QUA = PCIN

PRA = PCIN

RES = MKIN

COP = MKIN

IOR = MKIN

OOR = MKIN

PDCR = PSCA KMIN

PSCA = PCIN



KMIN = OGIN PCIN MKIN  
 PDCR = OGIN PCIN MKIN

Set Error Covariance of LED to DEV  
 Set Error Covariance of INO to DEV  
 Set Error Covariance of DEV to KMM  
 Set Error Covariance of DEV to KMO  
 Set Error Covariance of KMD to KMO

Set Error Covariance of NPD to INC  
 Set Error Covariance of NPD to SOC  
 Set Error Covariance of ORG to RES  
 Set Error Covariance of PRA to IOR  
 Set Error Covariance of COP to RES  
 Set Error Covariance of COP to IOR  
 Set Error Covariance of INO to INT  
 Set Error Covariance of INO to ORG

Set Error Covariance of DEV to QUA  
 Set Error Covariance of INC to INT  
 Set Error Covariance of INO to IOR  
 Set Error Covariance of NPD to COP  
 Set Error Covariance of INC to ORG

Set Error Covariance of SAT to PRA  
 Set Error Covariance of SOC to INT  
 Set Error Covariance of SOC to OOR  
 Set Error Covariance of NPD to INT  
 Set Error Covariance of NPD to OOR  
 Set Error Covariance of ORG to COP  
 Set Error Covariance of ORG to QUA  
 Set Error Covariance of INT to ORG  
 Set Error Covariance of CUL to OOR  
 Set Error Covariance of QUA to PRA  
 Set Error Covariance of RES to OOR  
 Set Error Covariance of NPD to CUL  
 Set Error Covariance of COP to INT  
 Set Error Covariance of SOC to RES  
 Set Error Covariance of KMM to COP  
 Set Error Covariance of KMD to OOR  
 Set Error Covariance of KMD to NPD

Set Error Covariance of KMD to LED  
 Set Error Covariance of KMD to KMM  
 Set Error Covariance of OOR to INC

Set Error Covariance of KMD to DEV

Set Error Covariance of DEV to PRA

Set Error Covariance of LED to IOR

Set Error Covariance of QUA to RES

Set Error Covariance of RES to IOR

Set Error Covariance of SAT to IOR

Set Error Covariance of SAT to OOR

Set Error Covariance of INC to COP

Path Diagram

LISREL OUTPUT: AM RS EF FS SS SC AD=OFF

End of Problem

Covariance Matrix

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
LED	0.41					
INO	0.35	0.41				
DEV	0.33	0.35	0.57			
KMD	0.29	0.30	0.35	0.42		
KMM	0.30	0.31	0.40	0.39	0.52	
KMO	0.30	0.32	0.41	0.38	0.46	0.52
NPD	0.20	0.19	0.24	0.23	0.23	0.23
INC	0.23	0.23	0.29	0.25	0.27	0.28
SAT	0.24	0.24	0.28	0.25	0.25	0.25
SOC	0.18	0.19	0.24	0.19	0.22	0.21
INT	0.25	0.24	0.31	0.26	0.31	0.29
CUL	0.26	0.26	0.33	0.28	0.31	0.29
ORG	0.26	0.27	0.31	0.26	0.28	0.29
QUA	0.27	0.28	0.32	0.29	0.32	0.33
PRA	0.29	0.30	0.34	0.30	0.32	0.33
RES	0.27	0.27	0.35	0.31	0.37	0.36
COP	0.26	0.26	0.34	0.30	0.38	0.35
IOR	0.29	0.31	0.34	0.31	0.34	0.33
OOR	0.22	0.22	0.26	0.20	0.27	0.25

Covariance Matrix

	NPD	INC	SAT	SOC	INT	CUL
NPD	0.42					
INC	0.30	0.49				
SAT	0.26	0.32	0.40			
SOC	0.20	0.25	0.23	0.39		
INT	0.27	0.33	0.26	0.25	0.56	
CUL	0.26	0.30	0.26	0.22	0.36	0.45
ORG	0.19	0.22	0.22	0.18	0.27	0.25
QUA	0.22	0.26	0.24	0.19	0.28	0.29
PRA	0.21	0.27	0.27	0.19	0.28	0.30

RES	0.20	0.28	0.25	0.22	0.31	0.30
COP	0.23	0.27	0.24	0.19	0.32	0.30
IOR	0.20	0.25	0.25	0.19	0.27	0.29
OOR	0.11	0.15	0.16	0.17	0.21	0.18

## Covariance Matrix

	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR
ORG	0.32					
QUA	0.29	0.37				
PRA	0.28	0.31	0.41			
RES	0.23	0.29	0.31	0.67		
COP	0.25	0.31	0.31	0.46	0.55	
IOR	0.26	0.29	0.33	0.37	0.37	0.45
OOR	0.20	0.22	0.24	0.38	0.35	0.30

## Covariance Matrix

	OOR
OOR	0.66

## Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
LED	0	0	0
INO	1	0	0
DEV	2	0	0
KMD	0	0	0
KMM	0	3	0
KMO	0	4	0
NPD	0	0	0
INC	0	0	5
SAT	0	0	6
SOC	0	0	7

## LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
INT	8	0	0
CUL	9	0	0
ORG	0	10	0
QUA	0	11	0
PRA	0	12	0
RES	0	0	13
COP	0	0	14
IOR	0	0	15

OOB	0	0	16
BETA			
	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	0	0	0
KMIN	0	0	0
PDCR	17	18	0

GAMMA			
	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	0	19	0
KMIN	20	21	22
PDCR	23	24	25

PHI			
	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
OGIN	0	0	0
PCIN	26	27	28
MKIN	27	28	29

PSI			
	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
	29	30	31

THETA-EPS						
	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	32	33	34	35	36	37
INO	0	33	34	35	36	37
DEV	34	35	36	37	38	39
KMD	37	0	38	39	40	41
KMM	0	0	40	41	42	43
KMO	0	0	43	44	0	45
NPD	0	0	0	46	0	0
INC	0	0	0	0	0	0
SAT	0	0	0	0	0	0
SOC	0	0	0	0	0	0

## THETA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
NPD	47			
INC	48	49		
SAT	0	0	50	
SOC	51	0	0	52

## THETA-DELTA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	0	53	0	0	0	0
CUL	0	0	0	0	0	0
ORG	0	60	0	0	0	0
QUA	0	0	64	0	0	0
PRA	0	0	67	0	0	0
RES	0	0	0	0	0	0
COP	0	0	0	0	75	0
IOR	82	83	0	0	0	0
OOR	0	0	0	89	0	0

## THETA-DELTA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
INT	54	55	0	56
CUL	58	0	0	0
ORG	0	61	0	0
QUA	0	0	0	0
PRA	0	0	68	0
RES	0	0	0	71
COP	76	77	0	0
IOR	0	0	84	0
OOR	90	91	92	93

## THETA-DELTA

	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	57					
CUL	0	59				
ORG	62	0	63			
QUA	0	0	65	66		
PRA	0	0	0	69	70	
RES	0	0	72	73	0	74
COP	78	0	79	0	0	80
IOR	0	0	0	0	85	86
OOR	0	94	0	0	0	95

## THETA-DELTA

	COP	IOR	OOR
	-----	-----	-----
COP	81		
IOR	87	88	
OOR	0	0	96

Number of Iterations = 69

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

	LAMBDA-Y		
	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	0.58		
INO	0.60 (0.02) 30.52		
DEV	0.73 (0.04) 19.85		
KMD	--	0.62	--
KMM	--	0.68 (0.02) 28.43	--
KMO	--	0.68 (0.02) 27.43	--
NPD	--	--	0.48
INC	--	--	0.58 (0.03) 17.94
SAT	--	--	0.54 (0.03) 16.54
SOC	--	--	0.43 (0.03) 13.38



## LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	0.58 (0.03) 18.75	- -	- -
CUL	0.61 (0.03) 23.01	- -	- -
ORG	- -	0.49 (0.02) 21.92	- -
QUA	- -	0.55 (0.02) 23.75	- -
PRA	- -	0.56 (0.02) 22.51	- -
RES	- -	- -	0.67 (0.04) 17.52
COP	- -	- -	0.67 (0.03) 20.73
IOR	- -	- -	0.63 (0.03) 22.82
OOR	- -	- -	0.49 (0.04) 13.34

## BETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00 (0.07) 0.06	0.02 (0.08) 0.23	- -

## GAMMA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	- -	0.86 (0.04) 19.28	- -
KMIN	-0.12 (0.07) -1.67	0.86 (0.09) 9.08	0.14 (0.06) 2.53
PDCR	0.46 (0.10) 4.37	0.44 (0.19) 2.33	-0.05 (0.07) -0.73

## Covariance Matrix of ETA and KSI

	PSCA	KMIN	PDCR	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PSCA	1.00					
KMIN	0.75	1.00				
PDCR	0.71	0.71	1.00			
OGIN	0.75	0.73	0.82	1.00		
PCIN	0.86	0.87	0.82	0.87	1.00	
MKIN	0.72	0.77	0.68	0.76	0.84	1.00
PHI						
	OGIN	PCIN	MKIN			
	-----	-----	-----			
OGIN	1.00					
PCIN	0.87 (0.02) 45.15	1.00				
MKIN	0.76 (0.03) 25.18	0.84 (0.02) 35.34	1.00			

PSI

Note: This matrix is diagonal.

-----	-----	-----
PSCA	KMIN	PDCR
0.26	0.23	0.28
(0.03)	(0.03)	(0.04)
9.34	7.67	6.88

## Squared Multiple Correlations for Structural Equations

-----	-----	-----
PSCA	KMIN	PDCR
0.74	0.77	0.72

## Squared Multiple Correlations for Reduced Form

-----	-----	-----
PSCA	KMIN	PDCR
0.74	0.77	0.72

Reduced Form

-----	-----	-----
OGIN	PCIN	MKIN
PSCA	0.86 (0.04) 19.28	- -
KMIN	-0.12 (0.07) -1.67	0.86 (0.09) 9.08
PDCR	0.45 (0.10) 4.47	-0.05 (0.07) -0.67

THETA-EPS

-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
LED					
0.07 (0.01) 8.41					
INO	- -				
	0.04 (0.01) 5.70				
DEV					
-0.10 (0.01) -7.52	-0.10 (0.01) -6.76	0.03 (0.03) 1.08			

KMD	0.01 (0.00) 1.93	--	0.01 (0.01) 0.83	0.04 (0.01) 3.32		
KMM	--	--	0.02 (0.01) 2.00	-0.03 (0.01) -3.11	0.06 (0.01) 7.21	
KMO	--	--	0.03 (0.01) 2.98	-0.04 (0.01) -4.11	--	0.06 (0.01) 6.80
NPD	--	--	--	0.02 (0.01) 2.60	--	--
INC	--	--	--	--	--	--
SAT	--	--	--	--	--	--
SOC	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
NPD	0.19 (0.02) 11.52			
INC	0.02 (0.01) 2.08	0.15 (0.01) 10.31		
SAT	--	--	0.10 (0.01) 9.63	
SOC	-0.01 (0.01) -0.95	--	--	0.21 (0.02) 12.97

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.83	0.89	0.95	0.90	0.88	0.89

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

NPD	INC	SAT	SOC
-----	-----	-----	-----

0.55            0.69            0.74            0.48

THETA-DELTA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	- -	-0.02 (0.01) -2.64	- -	- -	- -	- -
CUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ORG	- -	0.01 (0.00) 2.29	- -	- -	- -	- -
QUA	- -	- -	-0.02 (0.01) -3.42	- -	- -	- -
PRA	- -	- -	-0.02 (0.01) -2.29	- -	- -	- -
RES	- -	- -	- -	- -	- -	- -
COP	- -	- -	- -	- -	0.02 (0.01) 3.59	- -
IOR	0.02 (0.01) 2.29	0.04 (0.01) 5.50	- -	- -	- -	- -
OOR	- -	- -	- -	-0.03 (0.01) -3.08	- -	- -

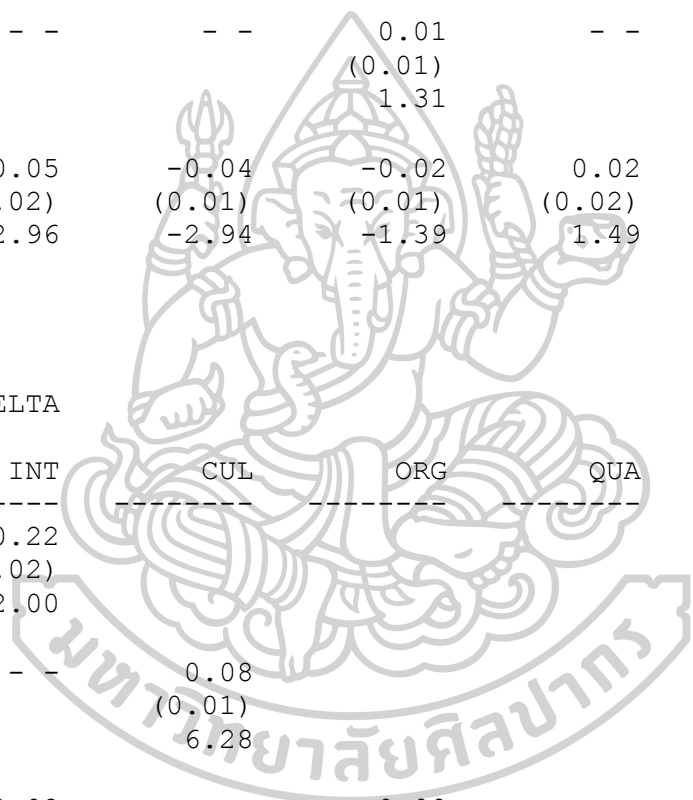
THETA-DELTA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
INT	0.04 (0.01) 3.19	0.05 (0.01) 4.12	- -	0.04 (0.01) 3.61
CUL	0.02 (0.01) 2.29	- -	- -	- -
ORG	- -	-0.01 (0.01) -1.87	- -	- -
QUA	- -	- -	- -	- -

PRA	- -	- -	0.02 (0.01) 2.59	- -
RES	- -	- -	- -	0.02 (0.01) 1.37
COP	0.02 (0.01) 2.50	0.01 (0.01) 1.52	- -	- -
IOR	- -	- -	0.01 (0.01) 1.31	- -
OOD	-0.05 (0.02) -2.96	-0.04 (0.01) -2.94	-0.02 (0.01) -1.39	0.02 (0.02) 1.49

THETA-DELTA

	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
INT	0.22 (0.02) 12.00					
CUL		0.08 (0.01) 6.28				
ORG	0.02 (0.01) 3.26		0.09 (0.01) 12.13			
QUA			0.02 (0.01) 4.02	0.07 (0.01) 9.66		
PRA				0.00 (0.01) 0.76	0.10 (0.01) 11.42	
RES			-0.03 (0.01) -4.23	-0.02 (0.01) -2.34		0.23 (0.03) 7.18



COP	0.02 (0.01) 2.07	--	-0.02 (0.01) -2.91	--	--	0.01 (0.02) 0.55
IOR	--	--	--	--	0.02 (0.01) 3.84	-0.05 (0.02) -2.64
OOR	--	-0.04 (0.01) -3.20	--	--	--	0.04 (0.02) 2.04

THETA-DELTA

	COP	IOR	OOR
COP	0.11 (0.02) 4.64		
IOR	-0.05 (0.02) -2.78	0.05 (0.02) 2.53	
OOR	--	--	0.41 (0.03) 13.72

Squared Multiple Correlations for X - Variables

INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
0.61	0.82	0.73	0.81	0.76	0.66

Squared Multiple Correlations for X - Variables

COP	IOR	OOR
0.81	0.90	0.37

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 94  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 105.36 (P = 0.20)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 107.49 (P = 0.16)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 13.49  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 43.28)

Minimum Fit Function Value = 0.25  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.031  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.10)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.018  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.033)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.70  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.67 ; 0.77)  
 ECVI for Saturated Model = 0.88  
 ECVI for Independence Model = 62.14

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 26682.63  
 Independence AIC = 26720.63  
 Model AIC = 299.49  
 Saturated AIC = 380.00  
 Independence CAIC = 26816.89  
 Model CAIC = 785.84  
 Saturated CAIC = 1342.56

Normed Fit Index (NFI) = 1.00  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.99  
 Critical N (CN) = 526.69

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0074  
 Standardized RMR = 0.015  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.48

## Fitted Covariance Matrix

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	0.41					
INO	0.35	0.40				
DEV	0.32	0.34	0.57			
KMD	0.28	0.28	0.35	0.42		



KMM	0.30	0.31	0.40	0.39	0.52	
KMO	0.30	0.31	0.41	0.38	0.46	0.52
NPD	0.20	0.20	0.25	0.23	0.23	0.23
INC	0.24	0.25	0.30	0.25	0.28	0.28
SAT	0.22	0.23	0.28	0.24	0.26	0.26
SOC	0.18	0.18	0.22	0.19	0.21	0.21
INT	0.26	0.24	0.32	0.26	0.29	0.29
CUL	0.27	0.27	0.33	0.27	0.30	0.30
ORG	0.25	0.26	0.31	0.26	0.29	0.29
QUA	0.27	0.28	0.32	0.29	0.32	0.32
PRA	0.28	0.29	0.34	0.30	0.33	0.33
RES	0.28	0.29	0.35	0.32	0.35	0.35
COP	0.28	0.29	0.35	0.32	0.37	0.35
IOR	0.28	0.31	0.34	0.30	0.33	0.33
OOR	0.21	0.21	0.26	0.20	0.26	0.26

## Fitted Covariance Matrix

	NPD	INC	SAT	SOC	INT	CUL
NPD	0.42					
INC	0.31	0.49				
SAT	0.26	0.32	0.40			
SOC	0.20	0.25	0.23	0.39		
INT	0.27	0.33	0.26	0.25	0.56	
CUL	0.26	0.29	0.27	0.22	0.35	0.45
ORG	0.19	0.22	0.22	0.17	0.27	0.26
QUA	0.21	0.26	0.24	0.19	0.28	0.29
PRA	0.22	0.27	0.26	0.20	0.28	0.30
RES	0.22	0.27	0.25	0.21	0.29	0.31
COP	0.24	0.28	0.25	0.20	0.31	0.31
IOR	0.21	0.25	0.24	0.19	0.28	0.29
OOR	0.12	0.15	0.16	0.17	0.22	0.19

## Fitted Covariance Matrix

	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR
ORG	0.32					
QUA	0.29	0.37				
PRA	0.27	0.31	0.41			
RES	0.24	0.29	0.31	0.67		
COP	0.25	0.30	0.31	0.46	0.55	
IOR	0.26	0.29	0.32	0.37	0.37	0.45
OOR	0.20	0.22	0.23	0.37	0.33	0.31

## Fitted Covariance Matrix

	OOR
OOR	0.65

## Fitted Residuals

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	0.00					
INO	0.00	0.00				
DEV	0.00	0.01	0.00			
KMD	0.01	0.02	0.00	0.00		
KMM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
KMO	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
NPD	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
INC	-0.01	-0.02	-0.01	0.00	-0.01	0.00
SAT	0.01	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.00
SOC	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
INT	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.02	0.00
CUL	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01
ORG	0.01	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00
QUA	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRA	0.01	0.01	0.00	-0.01	-0.01	-0.01
RES	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	0.02	0.01
COP	-0.03	-0.03	-0.01	-0.01	0.01	0.00
IOR	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00
OOR	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.01	-0.01

Fitted Residuals

	NPD	INC	SAT	SOC	INT	CUL
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
NPD	0.00					
INC	0.00	0.00				
SAT	0.00	0.00	0.00			
SOC	0.00	0.00	0.00	0.00		
INT	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	
CUL	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00
ORG	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUA	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRA	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00
RES	-0.02	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00
COP	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
IOR	-0.01	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00
OOR	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00

Fitted Residuals

	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ORG	0.00					
QUA	0.00	0.00				
PRA	0.00	0.00	0.00			
RES	0.00	0.00	0.00	0.00		
COP	-0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	
IOR	0.01	0.00	0.01	-0.01	-0.01	0.00
OOR	0.00	0.00	0.01	0.02	0.02	-0.01

Fitted Residuals

OOR  
-----  
OOR            0.01

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.03  
 Median Fitted Residual = 0.00  
 Largest Fitted Residual = 0.02

Stemleaf Plot

```

- 2|66
- 2|2
- 1|8655
- 1|44332221000
- 0|99999888877777666666655555
- 0|444444333322222222111111111100000000000000000000
0|111111111111111111122222222223333333333444444444444
0|55555555666666688888899
1|0000111334
1|569
2|3
2|5
    
```

Standardized Residuals

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
LED	3.94					
INO	2.98	2.10				
DEV	1.57	2.10	0.37			
KMD	2.55	3.57	1.84	-0.05		
KMM	-0.46	0.10	-0.30	-0.74	-0.45	
KMO	0.28	1.70	0.30	0.42	0.15	-0.02
NPD	0.22	-1.34	-1.28	0.36	-0.14	-0.19
INC	-1.30	-2.21	-1.54	-0.12	-0.57	-0.14
SAT	1.85	1.61	0.26	1.68	-1.02	-0.68
SOC	0.24	0.43	1.21	0.44	0.87	-0.18
INT	-0.18	-1.37	-0.81	-0.28	1.61	0.11
CUL	-1.12	-1.68	-0.60	0.93	0.54	-2.68
ORG	2.23	2.69	0.29	0.06	-1.96	-0.08
QUA	-1.43	-1.40	-0.13	0.24	0.05	0.31
PRA	1.14	1.67	0.66	-1.36	-1.42	-1.23
RES	-1.29	-2.28	-0.81	-1.58	2.79	0.89
COP	-2.96	-3.21	-1.11	-2.12	1.75	0.47
IOR	0.60	0.82	0.80	1.01	0.91	0.21
OOR	0.65	0.22	0.11	-1.30	0.74	-0.70

## Standardized Residuals

	NPD	INC	SAT	SOC	INT	CUL
NPD	0.03					
INC	-0.08	-0.44				
SAT	0.23	0.18	0.04			
SOC	0.09	-0.31	-0.29	0.77		
INT	0.37	1.32	-0.15	0.89	1.22	
CUL	-0.29	0.95	-1.44	0.98	1.11	-0.15
ORG	0.36	0.03	0.66	0.52	-0.47	-0.80
QUA	0.79	0.40	-0.27	-0.54	0.72	0.79
PRA	-0.90	-0.02	0.22	-0.62	-0.51	0.43
RES	-1.11	0.62	0.42	0.44	0.76	-0.30
COP	-1.84	-0.80	-0.85	-0.20	0.27	-0.23
IOR	-1.13	-0.23	1.30	0.21	-1.05	0.18
OOR	-1.08	0.06	0.22	-0.11	-0.60	-0.46

## Standardized Residuals

	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR
ORG	1.24					
QUA	0.21	0.38				
PRA	0.97	0.85	1.69			
RES	-1.07	0.05	-0.31	0.35		
COP	-1.70	0.16	-0.59	1.85	1.67	
IOR	1.06	0.91	2.14	-1.76	-1.61	0.12
OOR	-0.53	-0.13	1.30	2.27	2.43	-0.90

## Standardized Residuals

	OOR
OOR	1.26

## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.21  
 Median Standardized Residual = 0.12  
 Largest Standardized Residual = 3.94

## Stemleaf Plot

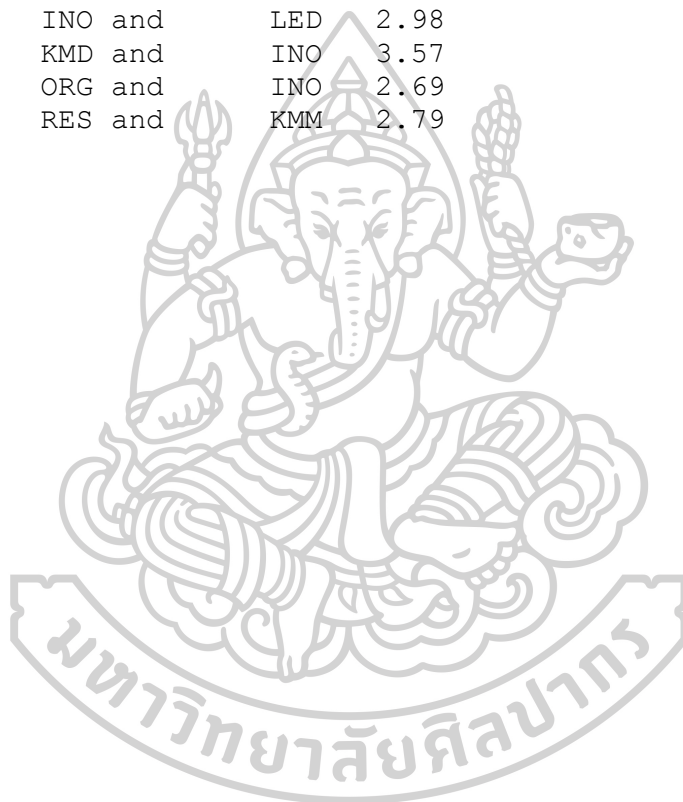
```

- 3|20
- 2|7
- 2|3210
- 1|8877665
- 1|4444443333321111110
- 0|998888877766666555555
- 0|433333332222222111111110000000
  0|1111111122222222222233333444444444444

```

0|555667777788888889999999  
 1|0001112223333  
 1|666777778899  
 2|111234  
 2|678  
 3|0  
 3|69

Largest Negative Standardized Residuals  
 Residual for CUL and KMO -2.68  
 Residual for COP and LED -2.96  
 Residual for COP and INO -3.21  
 Largest Positive Standardized Residuals  
 Residual for LED and LED 3.94  
 Residual for INO and LED 2.98  
 Residual for KMD and INO 3.57  
 Residual for ORG and INO 2.69  
 Residual for RES and KMM 2.79



Qplot of Standardized Residuals



Modification Indices and Expected Change

## Modification Indices for LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	- -	0.80	0.80
INO	- -	7.61	0.84
DEV	- -	0.00	0.06
KMD	9.31	- -	2.25
KMM	1.40	- -	0.10
KMO	0.46	- -	0.78
NPD	0.46	0.00	- -
INC	4.02	0.33	- -
SAT	3.77	0.21	- -
SOC	0.98	0.02	- -

## Expected Change for LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	- -	-0.03	0.03
INO	- -	0.09	-0.03
DEV	- -	-0.01	-0.01
KMD	0.11	- -	0.05
KMM	-0.04	- -	-0.01
KMO	0.02	- -	-0.03
NPD	-0.02	0.00	- -
INC	-0.06	-0.02	- -
SAT	0.06	0.02	- -
SOC	0.03	0.01	- -

## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	- -	-0.03	0.03
INO	- -	0.09	-0.03
DEV	- -	-0.01	-0.01
KMD	0.11	- -	0.05
KMM	-0.04	- -	-0.01
KMO	0.02	- -	-0.03
NPD	-0.02	0.00	- -
INC	-0.06	-0.02	- -
SAT	0.06	0.02	- -
SOC	0.03	0.01	- -

## Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	- -	-0.05	0.05
INO	- -	0.15	-0.04
DEV	- -	-0.01	-0.02
KMD	0.17	- -	0.08
KMM	-0.05	- -	-0.01
KMO	0.03	- -	-0.04
NPD	-0.03	0.00	- -
INC	-0.09	-0.03	- -
SAT	0.09	0.03	- -
SOC	0.05	0.01	- -

## Modification Indices for LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	- -	0.20	0.18
CUL	- -	0.20	0.18
ORG	0.44	- -	0.00
QUA	0.98	- -	0.78
PRA	0.43	- -	0.18
RES	0.11	1.01	- -
COP	0.88	3.82	- -
IOR	0.68	4.45	- -
OOR	0.09	2.00	- -

## Expected Change for LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	- -	0.07	-0.02
CUL	- -	-0.07	0.02
ORG	-0.03	- -	0.00
QUA	0.04	- -	0.03
PRA	0.03	- -	0.02
RES	0.02	-0.27	- -
COP	-0.05	-0.18	- -
IOR	0.04	0.19	- -
OOR	-0.04	0.49	- -



## Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	- -	0.07	-0.02
CUL	- -	-0.07	0.02
ORG	-0.03	- -	0.00
QUA	0.04	- -	0.03
PRA	0.03	- -	0.02
RES	0.02	-0.27	- -
COP	-0.05	-0.18	- -
IOR	0.04	0.19	- -
OOR	-0.04	0.49	- -

## Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	- -	0.09	-0.03
CUL	- -	-0.10	0.03
ORG	-0.05	- -	0.00
QUA	0.07	- -	0.04
PRA	0.05	- -	0.03
RES	0.03	-0.33	- -
COP	-0.07	-0.24	- -
IOR	0.07	0.29	- -
OOR	-0.04	0.61	- -

## Modification Indices for BETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	7.05	0.68
KMIN	7.98	- -	7.98
PDCR	- -	- -	- -

## Expected Change for BETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	0.20	-0.13
KMIN	0.19	- -	49.64
PDCR	- -	- -	- -

## Standardized Expected Change for BETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	0.20	-0.13
KMIN	0.19	- -	49.64
PDCR	- -	- -	- -

## Modification Indices for GAMMA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	1.31	- -	2.62
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	- -	- -	- -

## Expected Change for GAMMA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	-0.09	- -	-0.10
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	- -	- -	- -

## Standardized Expected Change for GAMMA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	-0.09	- -	-0.10
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	- -	- -	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

## Modification Indices for PSI

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	7.98	- -	- -
PDCR	- -	- -	- -

## Expected Change for PSI

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	0.05	- -	- -
PDCR	- -	- -	- -

## Standardized Expected Change for PSI

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	0.05	- -	- -
PDCR	- -	- -	- -

## Modification Indices for THETA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	- -					
INO	- -	- -				
DEV	- -	- -	- -			
KMD	- -	8.46	- -	- -		
KMM	0.00	0.94	- -	- -	- -	
KMO	0.44	1.71	- -	- -	- -	- -
NPD	2.30	1.93	0.42	- -	0.01	0.11
INC	0.19	1.24	0.73	0.31	0.74	0.81
SAT	0.32	1.60	0.01	2.80	1.51	0.01
SOC	0.32	0.21	1.95	0.03	1.55	1.16

## Modification Indices for THETA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
NPD	- -			
INC	- -	- -		
SAT	0.17	0.04	- -	
SOC	- -	0.13	0.09	- -

## Expected Change for THETA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	- -					
INO	- -	- -				
DEV	- -	- -	- -			
KMD	- -	0.02	- -	- -		
KMM	0.00	0.00	- -	- -	- -	
KMO	0.00	0.01	- -	- -	- -	- -
NPD	0.01	-0.01	-0.01	- -	0.00	0.00
INC	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.01
SAT	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.00
SOC	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01

## Expected Change for THETA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
NPD	- -			
INC	- -	- -		
SAT	0.00	0.00	- -	
SOC	- -	0.00	0.00	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
LED	- -					
INO	- -	- -				
DEV	- -	- -	- -			
KMD	- -	0.04	- -	- -		
KMM	0.00	-0.01	- -	- -	- -	
KMO	-0.01	0.01	- -	- -	- -	- -
NPD	0.02	-0.02	-0.01	- -	0.00	0.00
INC	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.01
SAT	0.01	0.02	0.00	0.02	-0.01	0.00
SOC	-0.01	0.01	0.03	0.00	0.02	-0.02

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
NPD	- -			
INC	- -	- -		
SAT	0.01	0.01	- -	
SOC	- -	-0.01	-0.01	- -

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
INT	0.36	- -	0.62	1.07	2.58	0.07
CUL	0.41	0.25	0.81	1.38	1.35	8.66
ORG	2.54	- -	0.02	0.24	3.70	1.45
QUA	0.64	1.24	- -	0.12	0.58	0.02
PRA	0.05	0.21	- -	1.16	0.10	0.01
RES	0.86	2.24	0.47	2.75	4.17	0.09
COP	1.92	0.07	0.01	0.76	- -	0.91
IOR	- -	- -	0.31	0.22	0.00	0.33
OOR	0.68	0.10	0.00	- -	0.04	1.20

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
INT	- -	- -	0.04	- -
CUL	- -	1.21	2.96	0.95
ORG	0.17	- -	0.04	0.26
QUA	0.82	0.39	1.06	0.81
PRA	0.54	0.67	- -	0.87
RES	0.58	0.80	0.26	- -
COP	- -	- -	0.16	0.20
IOR	0.25	0.03	- -	0.11
OOR	- -	- -	- -	- -

## Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
INT	0.01	- -	-0.01	-0.01	0.01	0.00
CUL	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	-0.02
ORG	0.01	- -	0.00	0.00	-0.01	0.01
QUA	0.00	0.00	- -	0.00	0.00	0.00
PRA	0.00	0.00	- -	-0.01	0.00	0.00
RES	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.02	0.00
COP	-0.01	0.00	0.00	-0.01	- -	0.01
IOR	- -	- -	0.00	0.00	0.00	0.00
OOR	0.01	0.00	0.00	- -	0.00	-0.01

## Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
INT	- -	- -	0.00	- -
CUL	- -	0.01	-0.01	0.01
ORG	0.00	- -	0.00	0.00
QUA	0.01	0.00	-0.01	-0.01
PRA	-0.01	0.01	- -	-0.01
RES	-0.01	0.01	0.01	- -
COP	- -	- -	0.00	0.00
IOR	0.00	0.00	- -	0.00
OOR	- -	- -	- -	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
INT	0.01	- -	-0.01	-0.02	0.02	0.00
CUL	-0.01	-0.01	0.02	0.02	0.01	-0.03
ORG	0.03	- -	0.00	-0.01	-0.02	0.01
QUA	-0.01	-0.01	- -	0.00	0.01	0.00
PRA	0.00	0.01	- -	-0.01	0.00	0.00
RES	0.01	-0.02	-0.01	-0.03	0.03	0.00
COP	-0.02	0.00	0.00	-0.01	- -	0.01
IOR	- -	- -	0.01	0.01	0.00	-0.01
OOR	0.02	0.01	0.00	- -	0.00	-0.02

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
INT	- -	- -	0.01	- -
CUL	- -	0.02	-0.03	0.02
ORG	0.01	- -	0.00	0.01
QUA	0.01	0.01	-0.01	-0.01
PRA	-0.01	0.01	- -	-0.02
RES	-0.02	0.02	0.01	- -
COP	- -	- -	-0.01	-0.01
IOR	-0.01	0.00	- -	0.01
OOR	- -	- -	- -	- -

## Modification Indices for THETA-DELTA

	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ORG	- -	1.50	- -	- -	- -	- -
QUA	0.05	0.82	- -	- -	- -	- -
PRA	0.47	1.11	0.20	- -	- -	- -
RES	1.16	0.19	- -	- -	0.18	- -
COP	- -	0.07	- -	0.51	0.02	- -
IOR	1.11	0.42	0.34	0.03	- -	- -
OOR	0.83	- -	0.22	0.14	2.28	- -

## Modification Indices for THETA-DELTA

	COP	IOR	OOR
	-----	-----	-----
COP	- -	- -	- -
IOR	- -	- -	- -
OOR	3.91	3.91	- -

## Expected Change for THETA-DELTA

	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
ORG	- -	-0.01	- -	- -	- -	- -
QUA	0.00	0.00	- -	- -	- -	- -
PRA	-0.01	0.01	0.00	- -	- -	- -
RES	0.01	0.00	- -	- -	0.00	- -
COP	- -	0.00	- -	0.00	0.00	- -
IOR	-0.01	0.00	0.00	0.00	- -	- -
OOR	-0.02	- -	0.00	0.00	0.02	- -

## Expected Change for THETA-DELTA

	COP	IOR	OOR
	-----	-----	-----
COP	- -		
IOR	- -	- -	
OOR	0.03	-0.03	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	- -					
CUL	- -	- -				
ORG	- -	-0.02	- -			
QUA	0.00	0.01	- -	- -		
PRA	-0.01	0.02	0.01	- -	- -	
RES	0.02	-0.01	- -	- -	-0.01	- -
COP	- -	0.00	- -	0.01	0.00	- -
IOR	-0.02	0.01	0.01	0.00	- -	- -
OOR	-0.03	- -	-0.01	-0.01	0.03	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	COP	IOR	OOR
	-----	-----	-----
COP	- -		
IOR	- -	- -	
OOR	0.06	-0.06	- -

Maximum Modification Index is 9.31 for Element ( 4, 1) of LAMBDA-Y

## Factor Scores Regressions

## ETA

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PSCA	0.48	0.69	1.03	-0.05	-0.03	-0.22
KMIN	-0.07	0.10	-0.15	0.73	0.36	0.51
PDCR	0.04	0.01	0.05	0.01	0.03	0.01

## ETA

	NPD	INC	SAT	SOC	INT	CUL
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PSCA	0.00	-0.06	-0.01	-0.03	0.06	-0.09
KMIN	-0.06	0.04	0.02	-0.01	0.01	0.04
PDCR	0.23	0.40	0.52	0.22	-0.11	0.20

## ETA

	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PSCA	-0.29	0.20	0.09	0.00	0.02	-0.29
KMIN	0.02	0.00	0.01	0.01	-0.04	-0.02
PDCR	0.12	0.07	-0.01	0.00	-0.04	-0.05

ETA

	ORR
	-----
PSCA	0.02
KMIN	0.06
PDCR	0.11

KSI

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OGIN	-0.01	0.09	0.07	0.05	-0.01	-0.02
PCIN	0.09	0.08	0.22	0.12	0.04	0.04
MKIN	0.12	-0.35	0.05	0.03	-0.10	0.06

KSI

	NPD	INC	SAT	SOC	INT	CUL
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OGIN	-0.07	0.06	0.15	-0.01	0.26	0.79
PCIN	0.00	0.06	0.02	0.01	0.01	0.13
MKIN	-0.04	0.03	-0.02	0.02	-0.08	0.06

KSI

	ORG	QUA	PRA	RES	COP	IOR
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
OGIN	-0.02	0.15	0.07	0.01	0.00	-0.01
PCIN	0.19	0.36	0.27	0.07	0.04	-0.02
MKIN	0.27	0.05	-0.18	0.22	0.46	0.96

KSI

	ORR
	-----
OGIN	0.09
PCIN	0.03
MKIN	-0.02



## LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	0.58	- -	- -
INO	0.60	- -	- -
DEV	0.73	- -	- -
KMD	- -	0.62	- -
KMM	- -	0.68	- -
KMO	- -	0.68	- -
NPD	- -	- -	0.48
INC	- -	- -	0.58
SAT	- -	- -	0.54
SOC	- -	- -	0.43

## LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	0.58	- -	- -
CUL	0.61	- -	- -
ORG	- -	0.49	- -
QUA	- -	0.55	- -
PRA	- -	0.56	- -
RES	- -	- -	0.67
COP	- -	- -	0.67
IOR	- -	- -	0.63
OOR	- -	- -	0.49

## BETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00	0.02	- -

## GAMMA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	- -	0.86	- -
KMIN	-0.12	0.86	0.14
PDCR	0.46	0.44	-0.05

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	PSCA	KMIN	PDCR	OGIN	PCIN	MKIN
PSCA	1.00					
KMIN	0.75	1.00				
PDCR	0.71	0.71	1.00			
OGIN	0.75	0.73	0.82	1.00		
PCIN	0.86	0.87	0.82	0.87	1.00	
MKIN	0.72	0.77	0.68	0.76	0.84	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

PSCA	KMIN	PDCR
0.26	0.23	0.28

## Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	OGIN	PCIN	MKIN
PSCA	-	0.86	-
KMIN	-0.12	0.86	0.14
PDCR	0.45	0.46	-0.05

## Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	PSCA	KMIN	PDCR
LED	0.91	-	-
INO	0.94	-	-
DEV	0.98	-	-
KMD	-	0.95	-
KMM	-	0.94	-
KMO	-	0.94	-
NPD	-	-	0.74
INC	-	-	0.83
SAT	-	-	0.86
SOC	-	-	0.69

## LAMBDA-X

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
INT	0.78	- -	- -
CUL	0.91	- -	- -
ORG	- -	0.86	- -
QUA	- -	0.90	- -
PRA	- -	0.87	- -
RES	- -	- -	0.82
COP	- -	- -	0.90
IOR	- -	- -	0.95
OOR	- -	- -	0.61

## BETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00	0.02	- -

## GAMMA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	- -	0.86	- -
KMIN	-0.12	0.86	0.14
PDCR	0.46	0.44	-0.05

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	PSCA	KMIN	PDCR	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
PSCA	1.00					
KMIN	0.75	1.00				
PDCR	0.71	0.71	1.00			
OGIN	0.75	0.73	0.82	1.00		
PCIN	0.86	0.87	0.82	0.87	1.00	
MKIN	0.72	0.77	0.68	0.76	0.84	1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
	0.26	0.23	0.28

## THETA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LED	0.17					
INO	- -	0.11				
DEV	-0.22	-0.20	0.05			
KMD	0.02	- -	0.02	0.10		
KMM	- -	- -	0.04	-0.06	0.12	
KMO	- -	- -	0.06	-0.08	- -	0.11
NPD	- -	- -	- -	0.04	- -	- -
INC	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SAT	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SOC	- -	- -	- -	- -	- -	- -

## THETA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
NPD	0.45			
INC	0.05	0.31		
SAT	- -	- -	0.26	
SOC	-0.03	- -	- -	0.52

## THETA-DELTA-EPS

	LED	INO	DEV	KMD	KMM	KMO
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INT	- -	-0.04			- -	- -
CUL	- -	- -			- -	- -
ORG	- -	0.03			- -	- -
QUA	- -	- -	-0.05		- -	- -
PRA	- -	- -	-0.04		- -	- -
RES	- -	- -	- -		- -	- -
COP	- -	- -	- -		0.04	- -
IOR	0.04	0.09	- -	- -	- -	- -
OOR	- -	- -	- -	-0.06	- -	- -

## THETA-DELTA-EPS

	NPD	INC	SAT	SOC
	-----	-----	-----	-----
INT	0.08	0.09	- -	0.09
CUL	0.05	- -	- -	- -
ORG	- -	-0.03	- -	- -
QUA	- -	- -	- -	- -
PRA	- -	- -	0.04	- -
RES	- -	- -	- -	0.03
COP	0.05	0.03	- -	- -
IOR	- -	- -	0.02	- -
OOR	-0.09	-0.08	-0.04	0.05

## THETA-DELTA

	INT	CUL	ORG	QUA	PRA	RES
INT	0.39					
CUL	- -	0.18				
ORG	0.05	- -	0.27			
QUA	- -	- -	0.06	0.19		
PRA	- -	- -	- -	0.01	0.24	
RES	- -	- -	-0.07	-0.03	- -	0.34
COP	0.04	- -	-0.04	- -	- -	0.02
IOR	- -	- -	- -	- -	0.05	-0.09
OOR	- -	-0.07	- -	- -	- -	0.06

## THETA-DELTA

	COP	IOR	OOR
COP	0.19		
IOR	-0.10	0.10	
OOR	- -	- -	0.63

## Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	OGIN	PCIN	MKIN
PSCA	- -	0.86	- -
KMIN	-0.12	0.86	0.14
PDCR	0.45	0.46	-0.05

## Total and Indirect Effects

## Total Effects of KSI on ETA

	OGIN	PCIN	MKIN
PSCA	- -	0.86 (0.04) 19.28	- -
KMIN	-0.12 (0.07) -1.67	0.86 (0.09) 9.08	0.14 (0.06) 2.53
PDCR	0.45 (0.10) 4.47	0.46 (0.12) 3.93	-0.05 (0.07) -0.67

## Indirect Effects of KSI on ETA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00 (0.01) -0.23	0.02 (0.11) 0.18	0.00 (0.01) 0.23

## Total Effects of ETA on ETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00 (0.07) 0.06	0.02 (0.08) 0.23	- -

Largest Eigenvalue of B\*B' (Stability Index) is 0.000

## Total Effects of ETA on Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	0.58	- -	- -
INO	0.60 (0.02) 30.52	- -	- -
DEV	0.73 (0.04) 19.85	- -	- -
KMD	- -	0.62	- -
KMM	- -	0.68 (0.02) 28.43	- -
KMO	- -	0.68 (0.02) 27.43	- -

NPD	0.00 (0.03) 0.06	0.01 (0.04) 0.23	0.48
INC	0.00 (0.04) 0.06	0.01 (0.05) 0.23	0.58 (0.03) 17.94
SAT	0.00 (0.04) 0.06	0.01 (0.04) 0.23	0.54 (0.03) 16.54
SOC	0.00 (0.03) 0.06	0.01 (0.03) 0.23	0.43 (0.03) 13.38

## Indirect Effects of ETA on Y

	PSCA	KMIN	PDCR
LED	--	--	--
INO	--	--	--
DEV	--	--	--
KMD	--	--	--
KMM	--	--	--
KMO	--	--	--
NPD	0.00 (0.03) 0.06	0.01 (0.04) 0.23	--
INC	0.00 (0.04) 0.06	0.01 (0.05) 0.23	--
SAT	0.00 (0.04) 0.06	0.01 (0.04) 0.23	--
SOC	0.00 (0.03) 0.06	0.01 (0.03) 0.23	--

## Total Effects of KSI on Y

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
LED	- -	0.50 (0.03) 19.28	- -
INO	- -	0.52 (0.03) 20.31	- -
DEV	- -	0.63 (0.03) 20.94	- -
KMD	-0.07 (0.04) -1.67	0.53 (0.06) 9.08	0.09 (0.03) 2.53
KMM	-0.08 (0.05) -1.67	0.58 (0.06) 9.08	0.09 (0.04) 2.52
KMO	-0.08 (0.05) -1.67	0.58 (0.06) 9.09	0.10 (0.04) 2.53
NPD	0.22 (0.05) 4.47	0.22 (0.06) 3.93	-0.02 (0.03) -0.67
INC	0.26 (0.06) 4.57	0.27 (0.07) 3.93	-0.03 (0.04) -0.67
SAT	0.25 (0.05) 4.62	0.25 (0.06) 3.92	-0.02 (0.04) -0.67
SOC	0.20 (0.04) 4.49	0.20 (0.05) 3.88	-0.02 (0.03) -0.67



## Standardized Total and Indirect Effects

## Standardized Total Effects of KSI on ETA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	- -	0.86	- -
KMIN	-0.12	0.86	0.14
PDCR	0.45	0.46	-0.05

## Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00	0.02	0.00

## Standardized Total Effects of ETA on ETA

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
PSCA	- -	- -	- -
KMIN	- -	- -	- -
PDCR	0.00	0.02	- -

## Standardized Total Effects of ETA on Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	0.58	- -	- -
INO	0.60	- -	- -
DEV	0.73	- -	- -
KMD	- -	0.62	- -
KMM	- -	0.68	- -
KMO	- -	0.68	- -
NPD	0.00	0.01	0.48
INC	0.00	0.01	0.58
SAT	0.00	0.01	0.54
SOC	0.00	0.01	0.43

## Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	0.91	- -	- -
INO	0.94	- -	- -
DEV	0.98	- -	- -
KMD	- -	0.95	- -
KMM	- -	0.94	- -
KMO	- -	0.94	- -
NPD	0.00	0.01	0.74
INC	0.00	0.02	0.83
SAT	0.00	0.02	0.86
SOC	0.00	0.01	0.69

## Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	- -	- -	- -
INO	- -	- -	- -
DEV	- -	- -	- -
KMD	- -	- -	- -
KMM	- -	- -	- -
KMO	- -	- -	- -
NPD	0.00	0.01	- -
INC	0.00	0.01	- -
SAT	0.00	0.01	- -
SOC	0.00	0.01	- -

## Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	PSCA	KMIN	PDCR
	-----	-----	-----
LED	- -	- -	- -
INO	- -	- -	- -
DEV	- -	- -	- -
KMD	- -	- -	- -
KMM	- -	- -	- -
KMO	- -	- -	- -
NPD	0.00	0.01	- -
INC	0.00	0.02	- -
SAT	0.00	0.02	- -
SOC	0.00	0.01	- -

## Standardized Total Effects of KSI on Y

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
LED	- -	0.50	- -
INO	- -	0.52	- -
DEV	- -	0.63	- -
KMD	-0.07	0.53	0.09
KMM	-0.08	0.58	0.09
KMO	-0.08	0.58	0.10
NPD	0.22	0.22	-0.02
INC	0.26	0.27	-0.03
SAT	0.25	0.25	-0.02
SOC	0.20	0.20	-0.02

## Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	OGIN	PCIN	MKIN
	-----	-----	-----
LED	- -	0.79	- -
INO	- -	0.81	- -
DEV	- -	0.84	- -
KMD	-0.11	0.81	0.13
KMM	-0.11	0.81	0.13
KMO	-0.11	0.81	0.13
NPD	0.34	0.34	-0.03
INC	0.38	0.38	-0.04
SAT	0.39	0.40	-0.04
SOC	0.31	0.32	-0.03

Time used: 0.078 Seconds



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สมเกียรติ สุทธินรากร
วัน เดือน ปี เกิด	7 พฤศจิกายน 2497
สถานที่เกิด	จังหวัดสระบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2522 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาศึกษาศาสตร์-เกษตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2549 ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2560 ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐาน ทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	55 ซอยกาญจนาภิเษก 11/1 แยก1 ถนนกาญจนาภิเษก แขวงคั่นนายาว เขตคั่นนายาว กรุงเทพมหานคร 10230

