



การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้า  
ไหมไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF CREATIVE QUALITY MANAGEMENT IN THAI SILK  
ENTREPRENEURS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2019  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย  
โดย สุรัชย์ ทูหมัด  
สาขาวิชา การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกตุวดี สมบูรณ์ทวี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกต)

59604917 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์, ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

นาย สุรชัย ทูหมัด: การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคูณลักษณะองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ด้วยวิธีการประยุกต์การวิจัยเอกสาร การประยุกต์การถอดบทเรียน และการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ และนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้องหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย และขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการด้วยวิธีการประยุกต์แนวทางวิจัยแบบ EDFR 3 รอบ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ลำดับขั้น (AHP) ในการทำ EDFR รอบที่ 3 เมื่อได้ผลวิจัยจากการทำ EDFR แล้ว ผู้วิจัยทำการทดสอบซ้ำ ด้วยการประเมินค่าอรรถประโยชน์และประยุกต์ใช้เทคนิคทฤษฎีเกมในการวิเคราะห์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเพื่อหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้องหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานในสังกัดกรมหม่อนไหม และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ประเภทหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทยที่ประสบความสำเร็จจากโครงการพัฒนาส่งเสริมผู้ประกอบการ

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับความต้องการผู้ประกอบการ ลูกค้า และชุมชนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ต้องมีความชัดเจน มีทุนวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีการนำวัฒนธรรมและภูมิปัญญามาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหม และมีกระบวนการสร้างค่าน่าเชื่อถือในการผลิต และผลลัพธ์การดำเนินงานนั้นต้องมีช่องทางที่ทันสมัยและหลากหลาย มีความเป็นรูปธรรมด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงต้นทุนคุณภาพที่เหมาะสมเป็นสำคัญ ผนวกกับต้องมีการผสมผสานข้อมูลกับกลุ่มเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ผู้วิจัยใช้แบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ตามทฤษฎีเกมคัดเลือกองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และให้ตัวแทนศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติร่วมประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้น พบว่า มีความเหมาะสมที่จะนำไป

ประยุกต์ใช้กับผู้ประกอบการได้ โดยรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ มี 3 ด้าน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก (COPS MODEL) ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย พันธสัญญาต่อชุมชน ทุนวัฒนธรรม และแผนการดำเนินงาน ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต และด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน ต้นทุนคุณภาพ และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์



59604917 : Major (MANAGEMENT)

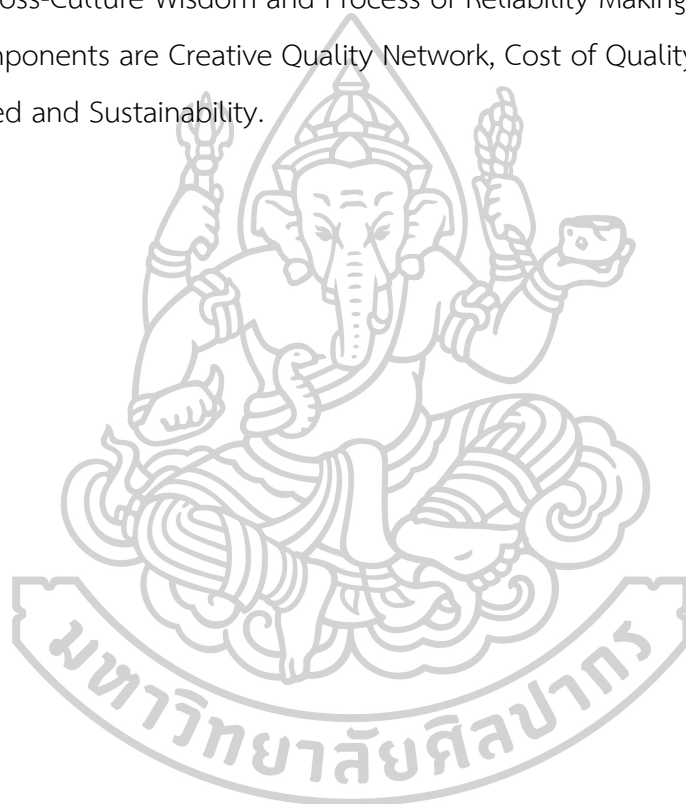
Keyword : CREATIVE QUALITY MANAGEMENT, THAI SILK ENTREPRENEURS

MR. SURACHAI TUMAD : THE DEVELOPMENT OF CREATIVE QUALITY MANAGEMENT IN THAI SILK ENTREPRENEURS THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PITAK SIRIWONG

This research aims to 1) an ability to develop components of Creative Quality Management in Thai Silk entrepreneurial skill and 2) to develop strategies of Creative Quality Management in Thai Silk entrepreneurial skill. To perform, the studies will be conduct in two parts. Firstly, was to studies an ability to develop components of Creative Quality Management in Thai Silk entrepreneurial skill. Secondly, developing strategies of Creative Quality Management in Thai Silk entrepreneurial skill. First Method, researcher develop components used documentary research with lesson learned and building grounded theory. Second Method, researcher develop strategies used EDFR method for 3 rounds together and used analysis hierarchy process (AHP) in EDFR 3, After that, Duplicate testing by utility assessments and analysis by applying game theory. Then, assessing the suitability of the management model to finding consensus from experts again. Experts to support all information are including, part 1 successful entrepreneur and academics related to creative businesses. Part 2 the researcher received an information from experts from Higher Education Institutions, representatives from relevant government agencies and entrepreneurs participating in the capacity development project from the Department of Sericulture.

The studies found that strategic advantage on strategies of Creative Quality Management relevant to an input component of the practical needs between entrepreneurs, customers and community. The Creative Quality Management guidelines must be clear with a strong cultural capital, culture and wisdom also were introduced into silk products and there is a process to create production reliability. The operating results must be modern and diverse channels. A clear tangible in terms of sustainability with a cost of quality is suitable and able to combined with the need to merge data with the creative quality network. The researcher used the utility evaluation based on game theory to select the Creative

Quality Management components of the Thai silk product operators and present the representative of the Queen Sirikit Sericulture Center to assess the Creative Quality Management model of the Thai silk product group that developed. Which founded that studies are able to apply on entrepreneurs' usage as strategic advantage on strategies of Creative Quality Management have 3 parts consists 9 core components which consists of Input component that have community agreement, Cultural Capital and operation plan. On process of increasing creativity quality consists of Process of Creative Cross-Culture Wisdom and Process of Reliability Making in Production. Lastly, Result components are Creative Quality Network, Cost of Quality, Promise of value to be delivered and Sustainability.





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก ซึ่งคอยสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำในทุกชั้นการวิจัยอย่างใกล้ชิดโดยตลอด พร้อมทั้งให้คำแนะนำในด้านวิธีวิทยาการวิจัยและเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัยให้มีกระชับและน่าเชื่อถือมากขึ้น ตลอดจนให้แนวทางในขั้นตอนการแก้ปัญหางานวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกตุวดี สมบุญณทวี ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสุดซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณเจ้าของผลงานนิพนธ์ หนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกฉบับที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถขึ้นรูปความคิดในการวิจัยได้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ และขอขอบคุณ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ กลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไทย เจ้าหน้าที่สังกัดกรมหม่อนไหม รวมถึงส่วนงานที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนในการให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย องค์กรภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผ้าไหมทอมือในระดับท้องถิ่นในการนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

สุรัชย์ ทูหมัด

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. คำถามในการวิจัย.....	8
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	8
5. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอน.....	10
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
7. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ.....	13
8. ประโยชน์ที่ได้รับ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ.....	19
2. ทฤษฎีการจัดการ.....	23
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ.....	25
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	33
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตภาพ.....	44

6. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์.....	51
7. แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 .....	58
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย .....	76
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย .....	76
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย .....	78
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย.....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ .....	101
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ .....	130
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	194
สรุปผลการวิจัย.....	194
การอภิปรายผลการวิจัย.....	201
ข้อเสนอแนะ.....	210
รายการอ้างอิง .....	217
ภาคผนวก.....	236
ภาคผนวก ก.....	237
ภาคผนวก ข .....	241
ภาคผนวก ค.....	246
ภาคผนวก ง .....	250
ภาคผนวก จ .....	257
ภาคผนวก ฉ.....	264
ภาคผนวก ช.....	276

ภาคผนวก ซ.....	289
ภาคผนวก ฌ.....	291
ภาคผนวก ฉ.....	294
ประวัติผู้เขียน.....	297



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT.....	42
ตารางที่ 2 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	43
ตารางที่ 3 โมเดลสำหรับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์.....	56
ตารางที่ 4 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการใช้กำหนดองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์.....	71
ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
ตารางที่ 6 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน.....	85
ตารางที่ 7 ค่าดัชนีความสอดคล้องตามขนาดของเมตริกซ์ (Random Consistency Index: R.I.)...	91
ตารางที่ 8 ตัวอย่างตารางประเมินอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้น.....	94
ตารางที่ 9 เมตริกซ์แสดงผลตอบแทนของ A และ B กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสม.....	95
ตารางที่ 10 แสดงผลได้ของ A จากการตัดสินใจหรือการใช้กลยุทธ์ของ B.....	95
ตารางที่ 11 แสดงค่าผลตอบแทนของ A และ B.....	96
ตารางที่ 12 แสดงผลที่ได้ของ A จากการตัดสินใจหรือใช้กลยุทธ์ของ B.....	96
ตารางที่ 13 ระดับความสอดคล้องของสถิติแคปตามแนวทางของ Fleiss Levin and Paik (2003).....	99
ตารางที่ 14 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการกำหนดองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ เชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย.....	102
ตารางที่ 15 สรุปคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย.....	120
ตารางที่ 16 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis).....	125
ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	127

ตารางที่ 18 แสดงผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	129
ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ควรดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ .....	140
ตารางที่ 20 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล (EDFR 2).....	148
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) .....	149
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ (Creative Value-added Productivity) .....	153
ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์ (Outcome) .....	154
ตารางที่ 24 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล .....	158
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายคู่ของผู้เชี่ยวชาญของปัจจัยหลัก.....	159
ตารางที่ 26 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยในการเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย .....	160
ตารางที่ 27 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มผู้ประกอบการ และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.....	162
ตารางที่ 28 สรุปค่าอัตราประโยชน์เฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์จากความคิดเห็นของผู้ประกอบการในรูปแบบร้อยละ (n = 10).....	163
ตารางที่ 29 แสดงอันดับและค่าคะแนนขององค์ประกอบตามเทคนิคทฤษฎีเกม (n = 10).....	164
ตารางที่ 30 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 8 องค์ประกอบที่ 9 และองค์ประกอบที่ 6 .....	165
ตารางที่ 31 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 6 กับองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 .....	166
ตารางที่ 32 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 .....	166
ตารางที่ 33 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบที่ 5 กับองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2.....	168
ตารางที่ 34 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 .....	169

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบที่ 2 กับองค์ประกอบที่ 3 และ องค์ประกอบที่ 7 .....	171
ตารางที่ 36 แสดงอันดับองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย .....	173
ตารางที่ 37 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ .....	175
ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการ คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีส์แคปปา (Fleiss's Kappa) .....	177
ตารางที่ 39 แสดงการทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ .....	184
ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย .....	186



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงชั้นตอน .....	11
ภาพที่ 2 ทฤษฎีระบบ (Kathryn & David, 1998).....	22
ภาพที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Wheelen & Hunger (2012)...	37
ภาพที่ 4 รูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในประเทศไทย .....	54
ภาพที่ 5 การพัฒนากระบวนการทัศน์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย .....	58
ภาพที่ 6 โซ่อุปทานผ้าไหมไทย .....	64
ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนในการวิจัย .....	77
ภาพที่ 8 กรอบการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ .....	83
ภาพที่ 9 แผนภูมิลำดับชั้น ปรับปรุงจากสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (2560).....	90
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้นเพื่อคัดเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ..	92
ภาพที่ 11แสดงขั้นตอนการประเมินอรรถประโยชน์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ..	97
ภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ .	99
ภาพที่ 13 กราฟแสดงองค์ประกอบที่ได้จากการประยุกต์การวิจัยเอกสาร .....	105
ภาพที่ 14 องค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ไทยจากการประยุกต์การถอดบทเรียน .....	112
ภาพที่ 15 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้จากทฤษฎีฐานราก .....	120
ภาพที่ 16 แผนภาพรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ ผ้า ไหมไทย.....	192
ภาพที่ 17 แผนภาพกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ ผ้า ไหมไทย.....	210



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวนในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ประเทศต่างๆ ร่วมกันพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเศรษฐกิจขึ้นมาใหม่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดนโยบายผลักดันระบบเศรษฐกิจภายในประเทศให้มีเสถียรภาพ โดยแนวคิดใหม่นี้ให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Luciana et al., 2017; Bell and Jayne, 2010) ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมจะแข่งขันกันที่การลดต้นทุนในการผลิตเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านต้นทุนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Flew and Terry, 2012) โดยผู้ประกอบการที่ไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้จะต้องออกจากตลาดไปในที่สุด ซึ่งผลที่ตามมาอาจทำให้เกิดอัตราการว่างงานและทำให้กำลังซื้อในระบบเศรษฐกิจของกลุ่มผู้ประกอบการในโซ่อุปทานนั้นลดลง (ฐิติเทพ สิทธิยศ, 2553)

หนึ่งในแนวคิดสำคัญทางการจัดการที่ถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับผู้ประกอบการให้มีผลิตภาพสูงขึ้น คือการมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพเชิงระบบ กล่าวคือผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าและทำความเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Gareth and Jennifer, 2017) ซึ่งประเด็นด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการในแต่ละประเทศสามารถเชื่อมโยงกับตลาดและลูกค้าได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็วโดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและพรมแดน และผลของการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพอย่างรุนแรงระหว่างผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการต่างๆ จึงมีการแสวงหารูปแบบการจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้กิจการของตนอยู่รอด ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Klaus Schwab, 2017) อย่างไรก็ตามการที่ผู้ประกอบการจะสามารถพัฒนาคุณภาพให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างได้นั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งในด้านผลกำไรของกิจการ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านภาพลักษณ์ของผู้ประกอบการเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการ

สามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน แนวคิดการจัดการคุณภาพจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มองว่าความต้องการของลูกค้าคือจุดเริ่มต้นของโซ่อุปทานในการการผลิต ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงให้กับลูกค้าได้ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพทางการจัดการของผู้ประกอบการให้ปรับเปลี่ยนไปตามพลวัตของสังคมบนฐานวัฒนธรรมและทรัพยากรท้องถิ่นได้อย่างต่อเนื่อง (Spender, 2015)

จากแนวคิดของการจัดการคุณภาพที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเข้าไปในตลาดได้มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการ (David, 2007) ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถออกจากระบบเศรษฐกิจในรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นการแข่งขันที่ต้นทุนได้ (Hamid, 2019) การจัดการคุณภาพจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดระบบเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ที่เรียกว่าระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งระบบนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการด้วยการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์บนฐานวัฒนธรรมและการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น จึงกล่าวได้ว่าการที่จะทำให้ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น การจัดการคุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน (Pudic Dalibor, et, al., 2016)

ปัจจุบันผู้ประกอบการในหลายธุรกิจได้มีการปรับตัวทางการตลาดตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการที่ต้องใช้องค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ของท้องถิ่น ประกอบกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ที่เชื่อมโยงเข้ากับรากฐานทางวัฒนธรรมและการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการสร้างนวัตกรรม (United Nations, 2018) การเพิ่มผลิตภาพด้วยการจัดการเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์นั้น ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในหลายด้าน เช่น ด้านการกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาด เป็นต้น (Howkins, 2013) อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านผลกำไรของผู้ประกอบการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านมั่นคงทางทรัพยากรท้องถิ่น และด้านการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นผลมาจากกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (Wilson, 2010)

จากการที่กระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการในด้านของคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงคุณภาพของกระบวนการจัดการทางธุรกิจ (Luciana et, al., 2017) โดยใช้การพึ่งพาองค์ความรู้บนฐานวัฒนธรรมร่วมกับการใช้ความคิดในการสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์

(Howkins, 2013) สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นรูปธรรม คือต้องมีกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรมท้องถิ่นที่มีคุณภาพ ซึ่งกระบวนการทางอุตสาหกรรมท้องถิ่นนี้ถือเป็นตัวขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงที่มีพลังมากที่สุดของระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นขั้นตอนของการแปลงทรัพยากรและทุนให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นรูปธรรมออกมาสู่ตลาด โดยผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นกระบวนการผลิตที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และในขณะเดียวกันก็สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการด้วยกัน ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า มากกว่ามุ่งเน้นที่การลดต้นทุนและเพิ่มจำนวนผลผลิตเป็นหลักดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในการผลิตตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมในการผลิต ด้วยเหตุนี้จึงเรียกกระบวนการผลิตในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ว่าอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งการผลิตแบบอุตสาหกรรมสร้างสรรค์นี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อแทนที่ระบบอุตสาหกรรมเดิมที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพผลิตโดยใช้การลดต้นทุนเป็นหลัก (สมบัติ กุสุมาลี, 2558)

ในประเทศไทยอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เริ่มเห็นเป็นรูปธรรมจากการที่สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) พยายามผลักดันแนวคิดนี้สู่สังคมผ่านสื่อต่างๆ และได้รับความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทำให้แนวคิดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ได้ถูกบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) หลังจากนั้นภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์มาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการนำแนวคิดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์มาผนวกกับแนวคิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพให้กับระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม โดยใช้ผู้ประกอบการระดับท้องถิ่นเป็นตัวขับเคลื่อน จนเกิดเป็นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ดังที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ชาติ (2561 - 2580) (ราชกิจจานุเบกษา, 2561) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ระบบนี้ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่และเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ให้มีมูลค่าสูง สู่การเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการผลิตเป็นหลัก โดยผู้ประกอบการในท้องถิ่นซึ่งเป็นเจ้าของวัฒนธรรมเป็นผู้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการขึ้นมา (สุรชัย ทูหมัด และ สันติธร ภูริภักดี, 2560) และแนวคิดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ยังถูกกำหนดให้เป็นอุตสาหกรรมหลักในอนาคตของประเทศ ดังที่เห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้ต้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาโซ่คุณค่ากลุ่มผู้ประกอบการที่พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการบนฐานวัฒนธรรมและทรัพยากรท้องถิ่นของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์, 2561)

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการในโซ่คุณค่ากลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นของประเทศ เพื่อให้ประเทศหลุดพ้นจากระบบอุตสาหกรรมหลักที่มุ่งเน้นการรับจ้างผลิตจำนวนมากแต่สร้างมูลค่าเพิ่มได้น้อย จึงทำให้ประเทศไทยติดกับดักอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีระดับรายได้ปานกลางและอัตราเติบโตเริ่มช้ากว่าประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ (Jones and Pimdee, 2017) ซึ่งในอนาคตอันใกล้ถ้าประเทศไทยไม่พัฒนาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มในการผลิต เพื่อนำประเทศออกจากระบบอุตสาหกรรมแบบเดิมได้ ประเทศจะไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลก และอาจถูกคุกคามทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์และบริการจากต่างประเทศได้ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2560) จึงเป็นเหตุให้นำมาสู่ยุคที่สี่ของระบบอุตสาหกรรมไทย ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในการเพิ่มผลผลิตการผลิตด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผู้ประกอบการให้มีการใช้ทรัพยากรจากท้องถิ่นมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้ประกอบการออกจากระบบอุตสาหกรรมรูปแบบเดิมและพาประเทศหลุดจากกับดักประเทศรายได้ปานกลางได้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ในการที่จะทำให้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เกิดผลเป็นรูปธรรม ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา แล้วนำมาต่อยอดในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ โดยหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ที่ประเทศมุ่งมั่นพัฒนา คือกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง (Anuroj, 2016) โดยแนวทางนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา และหลากหลายหน่วยงาน ในการร่วมกันคิดและขับเคลื่อนผ่านโครงการและงานวิจัยต่างๆ โดยหนึ่งในประเด็นสำคัญที่ภาครัฐให้การสนับสนุน คือ การยกระดับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น และพัฒนาเป็นคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมบนฐานวัฒนธรรมและทรัพยากรท้องถิ่น รวมทั้ง การส่งเสริมกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลาง ผู้ประกอบการขนาดย่อม และผู้ประกอบการใหม่ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560) ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการพัฒนาประเทศเพื่อหลุดพ้นจาก “ประเทศกำลังพัฒนา” กลายเป็น “ประเทศพัฒนาแล้ว” ตามเป้าหมายได้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560)

ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสังคมจึงมุ่งพัฒนาทรัพยากรทางวัฒนธรรมและพัฒนาผู้ประกอบการในระดับท้องถิ่นที่มีอยู่อย่างจริงจัง อีกทั้งยังส่งเสริมการนำคุณค่าที่มีอยู่ในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจชุมชนร่วมไปกับการสร้างสรรค์วัฒนธรรมและวิถีชุมชน และยกระดับคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น ทั้งนี้มองว่าหากคนในท้องถิ่นได้มีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพ และอาศัยภูมิปัญญาของตนเองเพื่อพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้เกิดความยั่งยืนกว่า

ที่ผ่านมาได้ (Sangkarat, 2016) การสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงมุมมองการผลิตจากแง่มุมมองดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตภาพด้วยการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต มาสู่การเพิ่มผลผลิตภาพด้วยการเพิ่มมูลค่า และมุ่งเน้นคุณภาพผ่านมุมมองเชิงสังคมวัฒนธรรมไปพร้อมกัน (Bartik, 1994) ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งเสาหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2561-2580) ที่ยึดโยงกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ โดยมีมุมมองว่าเมื่อวัฒนธรรมกลายเป็นสินค้าและถูกป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างมีระบบจะส่งผลให้เกิดอำนาจทางเศรษฐกิจและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมของชุมชนและสังคมก็จะตามมา (ประภาภรณ์ รัตโน และหยกขาว สมหวัง, 2560)

เมื่อก้าวถึงผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของประเทศไทยแล้วแล้ว ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ เนื่องจากผ้าไหมไทยเป็นผ้าไหมที่มีคุณภาพดี และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า จากความมีเอกลักษณ์ด้านการออกแบบ ลวดลาย สี สัน และเนื้อผ้ามีคุณภาพดี โดยประเทศไทยเป็นผู้ผลิตผ้าไหมอันดับที่สี่ของโลกด้วยปริมาณการผลิตผ้าไหมประมาณปีละ 692 เมตริกตัน (Worldatlas, 2017) โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่รับผลิตผ้าไหมผืนเพื่อจัดจำหน่ายผ่านตัวกลางทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นหลัก แต่เนื่องจากสภาวะการแข่งขันของตลาดผ้าไหมในปัจจุบันที่ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมีต้นทุนในการผลิตที่สูงเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐอินเดียนั้น ซึ่งสามารถผลิตสินค้าเลียนแบบได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการไทยไม่สามารถแข่งขันได้ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศในอนาคตอันใกล้ และอาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นตามมา (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560) ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยจึงต้องปรับตัวทางการตลาดโดยหันมาทำตลาดที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้น แต่ในการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มได้นั้น สิ่งสำคัญคือผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพและการผลิตใหม่ โดยไม่มุ่งแข่งขันที่การลดต้นทุนซึ่งจะทำให้มีปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ผ้าไหมตามมา แต่ต้องปรับกระบวนการในการจัดการคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มและหาตลาดที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพดังกล่าว นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และคุณภาพการจัดการที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ประกอบกับต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การพัฒนายอย่างเป็นรูปธรรมตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (กรมหม่อมใหม่, 2561)

หนึ่งในผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐโดยมีการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ขึ้นทะเบียนและได้รับการสนับสนุนจาก

กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 390 กลุ่ม และมีสมาชิกที่เกี่ยวข้องประมาณ 80,000 คน ผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูงประเภท “หัตถอุตสาหกรรม” ปัจจุบันการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเป็นหลัก (กรมหม่อนไหม, 2561) เนื่องจากสามารถสร้างความแตกต่างได้ใน ด้านรูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ แต่ในด้านการตลาดยังมีปัญหาเรื่องช่องทางการจัดจำหน่าย และลูกค้า ในตลาดเดิมยังไม่ยอมรับกับราคาที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังขาดความน่าเชื่อถือในด้านคุณภาพกับกลุ่มลูกค้า ในตลาดใหม่ทั้งในและนอกประเทศ (Daghfous , et, al. (2015) and Timmor and Yaron, 2008)

ปัจจุบันการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามแนวคิดการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ยังมีปัญหาในหลายด้าน โดยเฉพาะปัญหาด้านการจัดการคุณภาพของ กลุ่มตลาดผ้าไหมผืน ซึ่งผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากปัญหาการขาดแรงงานเนื่องจากเป็นงาน หัตถกรรมที่ต้องใช้ทักษะและความชำนาญสูง อีกทั้งยังขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องใช้ต้นทุนค่อนข้างสูงในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเรื่องยากและทำ ทายสำหรับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และปิยวัน เพชรหมี, 2560) อย่างไรก็ตามในภาพรวมผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยยังมีศักยภาพที่สามารถพัฒนา ต่อไปได้ เนื่องจากประเทศไทยมีกลุ่มผู้ประกอบการในโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ครบวงจร อีกทั้ง ความต้องการผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่องทั้งในกลุ่มตลาด ต่างประเทศและในประเทศที่ ดังนั้น จากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการควรยกระดับการ ดำเนินงานขึ้น โดยนำหลักการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดรูปแบบการ จัดการทางธุรกิจ เนื่องจากการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความ พึงพอใจกับคุณค่าและคุณภาพที่ได้รับในราคาที่เหมาะสม (ฐิติพันธ์ จันทร์หอม, 2559 และ หทัยรัตน์ บุญยรัตพันธุ์ เงินทอง, 2558) ทั้งนี้ นอกจากผู้ประกอบการจะมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้า ไหมและก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจแล้ว ยังส่งผลให้แรงงานในชนบทจำนวนมากมีโอกาสใน การสร้างรายได้เพิ่มขึ้นและเป็นการลดภาวะการว่างงานแฝงนอกฤดูการทำเกษตรกรรมของชุมชน ดังนั้นผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ควรมีแนวทางการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่ชัดเจน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ ควรหันมาสนับสนุนอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระบบตลาดยุคโลกไร้พรมแดน และเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในปัจจุบันและอนาคต (กรม ส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560 และ กรมหม่อนไหม, 2561)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการคุณภาพและเทคโนโลยีเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ธุรกิจสามารถขยายตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมได้ (วัลย์จรรยา วิระกุล และคณะ, 2561) และจากการที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคที่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับภูมิปัญญา อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สำคัญที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Hammer and Champy, 1993) อีกปัญหาสำคัญของผู้ประกอบการ คือการร่วมกันวิเคราะห์และเชื่อมโยงทรัพยากรในโซ่อุปทานของธุรกิจเพื่อลดความสูญเสียจากกระบวนการดำเนินงานยังมีจำนวนน้อย เนื่องจากผู้ประกอบการยังขาดความเข้าใจ และไม่รู้ว่าการประกอบธุรกิจในปัจจุบันเป็นการแข่งขันกันระหว่างโซ่อุปทานหนึ่งกับโซ่อุปทานหนึ่งมากกว่าการแข่งขันกันในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการดังเช่นในอดีต (Chuyue, 2018; ฐิติเทพ สิทธิยศ, 2553) และจากการขาดการมีส่วนร่วมของคนในท้องถิ่นซึ่งเป็นเจ้าของภูมิปัญญาและวัฒนธรรมนี้เอง จึงทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทานขาดการประเมินทรัพยากรทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิต อีกทั้งยังขาดการวางแผนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จึงทำให้การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่ผ่านมาทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ (สุรัชย์ ทุหมัด และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2561)

สำหรับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ในการที่จะบริหารจัดการกิจการให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีวิธีการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยต้องมีการกำหนดทิศทาง และวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ประกอบการมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถสร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น (Hitt and Ireland, 2017) เนื่องจากในการที่ผู้ประกอบการมีการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่าการจัดการคุณภาพในรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพด้วยการลดต้นทุนการดำเนินงานและต้นทุนการผลิต การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์จึงหมายถึงชุดของกิจกรรมการดำเนินงานในทุกส่วนของกิจการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นระบบการจัดการแบบองค์รวม ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (อารีย์ แฝ่วสกลพันธ์, 2553)

จากปรากฏการณ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ที่ต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการคุณภาพแบบเดิมมาสู่การจัดการคุณภาพเชิง

สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบเพื่อความอยู่รอดดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหมายในการใช้ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีการจัดการ ประกอบกับแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การเพิ่มผลิตภาพ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มาเป็นกรอบในการศึกษา ตลอดจนการนำเครื่องมือทางการจัดการที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบพหุวิธี (Multi-method Research) ที่ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการวิจัยแบบหลากหลาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่มีความเหมาะสม และมีเป็นไปได้มากที่สุดในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นสามารถดำรงอัตลักษณ์ของตนผ่านกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. คำถามในการวิจัย

2.1 คุณลักษณะขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเป็นอย่างไร และมีองค์ประกอบด้านใดบ้าง

2.2 รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรเป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การสังเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพ แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0



#### 4.2 ขอบเขตด้านผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

##### 4.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่

4.2.1.1 ขั้นตอนการประยุกต์การถอดบทเรียน คือ ตัวแทนสถานประกอบการ ผลิตภัณฑ์ผ้าไทยที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ 1 สถานประกอบการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน

4.2.1.2 ขั้นตอนการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับประเทศที่ประสบความสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน

4.2.2 ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 2 โดยขั้นตอนนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

4.2.2.1 เป็นการประยุกต์การวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ในรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้แบ่งผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 17 คน ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย จำนวน 7 คน กลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ประเภท ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานในสังกัด กรมหม่อนไหม จำนวน 5 คน และการทำ EDFR รอบที่ 3 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากการทำ EDFR รอบที่ 1 และรอบที่ 2 จำนวน 9 คน เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตามลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process; AHP)

4.2.2.2 เป็นการประยุกต์การประเมินอรรถประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนการยืนยันรูปแบบการจัดการ เป็นการใช้เทคนิคการประเมินอรรถประโยชน์ผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมหม่อนไหม จำนวน 5 คน และตัวแทนศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติที่ทำหน้าที่พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพผู้ประกอบการในพื้นที่ จำนวน 5 คน

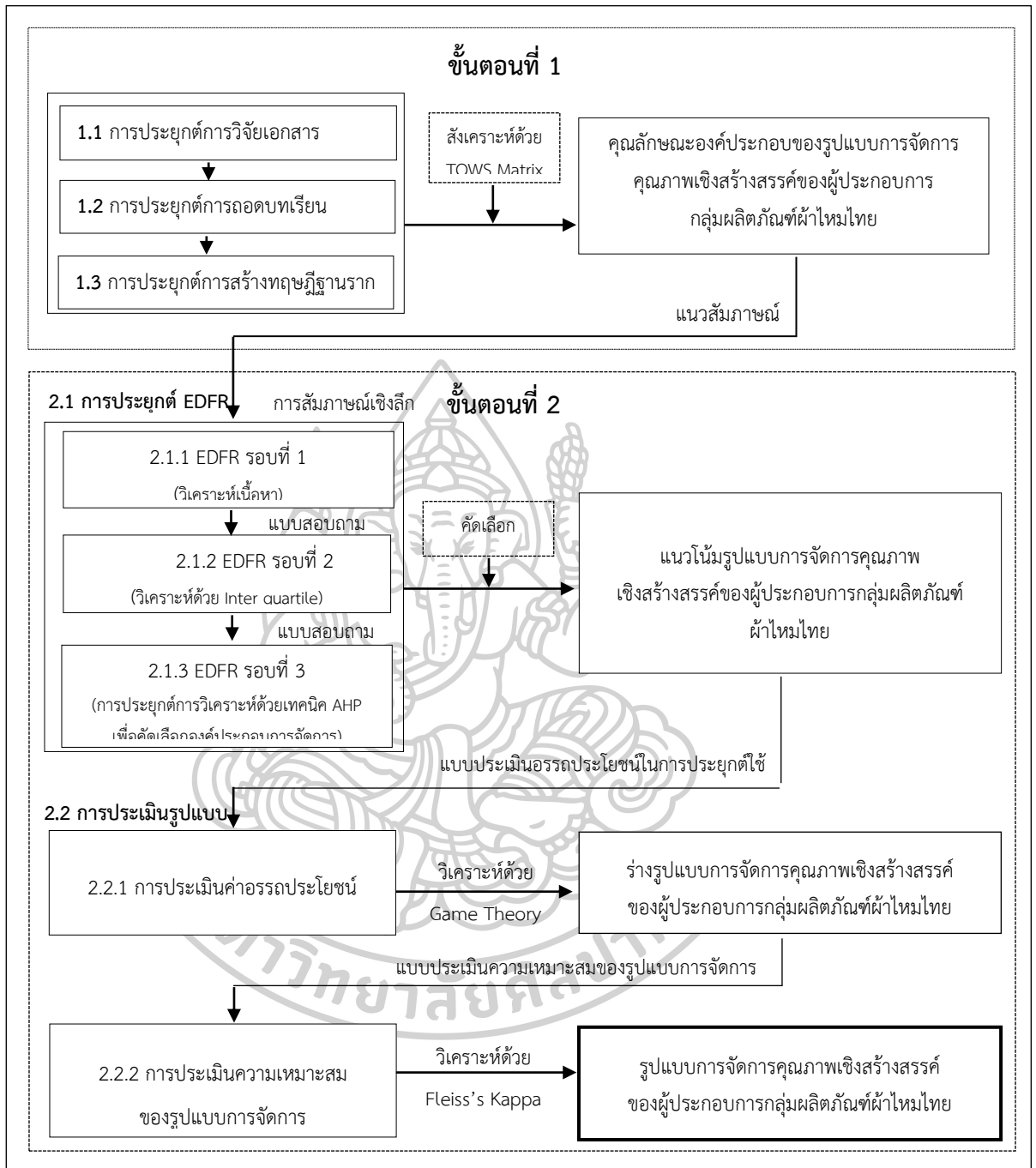
4.2.2.3 เป็นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนการยืนยันรูปแบบการจัดการเป็นการใช้เทคนิคการประเมินความเหมาะสม ผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ จำนวน 3 คน และนักวิชาการที่มีประสบการณ์การส่งเสริมธุรกิจชุมชน จำนวน 2 คน เป็นผู้ประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพที่พัฒนาขึ้น

#### 4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดสระบุรี และจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษากลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ และผู้เชี่ยวชาญในองค์การการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญสังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอน

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เป็นการวิจัยแบบพหุวิธี (Multi-method Research) กรอบแนวคิดของงานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาคุณลักษณะขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ โดยเริ่มจากการประยุกต์การวิจัยเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตในการศึกษาคุณลักษณะของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับระบบ การจัดการคุณภาพ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ การเพิ่มผลิตภาพ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ ร่วมกับการเก็บข้อมูลจากการประยุกต์การถอดบทเรียน และการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากจากกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดการสังเคราะห์และพัฒนาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ในขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการด้วยเทคนิควิจัยอนาคตเชิงชาติพรรณนาร่วมกับเดลฟาย (EDFR) 3 รอบ และนำองค์ประกอบไปทดสอบซ้ำกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ โดยทำการประเมินอรรถประโยชน์จากกลุ่มผู้ประกอบการและตัวแทนศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ และทำการประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ทั้งนี้กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยทั้งหมด แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงขั้นตอน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

- 6.1 รูปแบบการจัดการ หมายถึง โครงสร้างของกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย
- 6.2 การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กิจกรรมการดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 6.3 นโยบาย หมายถึง กรอบแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย
- 6.4 มาตรฐาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ของผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานประกอบการเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย
- 6.5 พันธสัญญาต่อชุมชน หมายถึง ข้อตกลงระหว่างผู้ประกอบการกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยกับชุมชนเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายได้รับด้วยความพึงพอใจ
- 6.6 ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย หมายถึง ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิตทั้งหมดหรือส่วนใหญ่มาจากชุมชนท้องถิ่นของสถานประกอบการ ตั้งแต่การเลี้ยงไหม การย้อมสี และการทอเป็นผ้าไหมผืนด้วยวิธีการทอมือ ตลอดจนผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากผ้าไหมไทย หรือมีส่วนประกอบส่วนใหญ่ของผลิตภัณฑ์เป็นผ้าไหมไทยที่มาจากกระบวนการผลิตดังกล่าว
- 6.7 ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ประกอบการกลางน้ำที่ดำเนินกิจการทอและแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือเพื่อจำหน่ายที่นำแนวคิดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ขึ้นทะเบียนกับกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 6.8 หัตถอุตสาหกรรม หมายถึง กระบวนการผลิตผ้าไหมไทยมีการผสมผสานระหว่างทักษะภูมิปัญญา และสุนทรียภาพเชิงศิลปหัตถกรรมเพื่อการพาณิชย์
- 6.9 ไทยแลนด์ 4.0 หมายถึง นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่สนับสนุนการพัฒนาผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21
- 6.10 กระบวนการสร้างสรรค์คุณภาพ หมายถึง การออกแบบและพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยและส่งมอบไปยังลูกค้า
- 6.11 พันธสัญญาของทุนทางวัฒนธรรม หมายถึง ข้อตกลงร่วมระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมไทยกับชุมชนในการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ทุนทางวัฒนธรรมท้องถิ่นร่วมกัน

## 7. นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

7.1 การเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การปรับปรุงการดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ด้วยการเพิ่มกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เข้าไปในกระบวนการจัดการ

7.2 ไซ่อุปทานของผู้ประกอบการผ้าไหมไทย หมายถึง กระบวนการการจัดหาวัตถุดิบหม่อนไหม การลงทุนมนุษย์ การใช้เทคโนโลยี การกำหนดกิจกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การใช้ทรัพยากร การจัดการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย

7.3 วัฒนธรรม หมายถึง การนำคติชน และความเชื่อเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมท้องถิ่น มาตีความและแสดงออกทางศิลปะบนผืนผ้าไหมในรูปแบบลวดลาย สี สัน และการสร้างสรรค์เป็นข้าวของเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันที่บ่งบอกสัญลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชน

7.4 ภูมิปัญญา หมายถึง การที่ผู้ประกอบการนำความรู้ ความคิด และความสามารถเกี่ยวกับกระบวนการผลิตผ้าไหมทอมือที่ได้จากประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ และสืบทอดกันมาจากอดีตมาใช้ในการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้ทั้งในเชิงการนำมาใช้สอยในชีวิตประจำวันและเชิงพาณิชย์

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการวิจัยจากการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

### 8.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

8.1.1 นำเสนอข้อค้นพบที่ผ่านกระบวนการวิจัยและมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดกระบวนการจัดการสมัยใหม่ที่ ปีเตอร์ ดริคเกอร์ นักทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่เสนอไว้ในหนังสือ Innovation and Entrepreneurship ตีพิมพ์เมื่อปี 1985 ว่า ผู้ประกอบการในศตวรรษที่ 21 ต้องพัฒนาแนวคิดและระบบการจัดการของตนขึ้นมาเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบมากกว่าผู้บริหารในอดีตที่มักให้ความสำคัญกับการเพิ่มปริมาณผลผลิตและการลดต้นทุน ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการเสียโอกาสในการทำกำไรให้ได้มากขึ้นจากการสร้างมูลค่าเพิ่ม

8.1.2 จากทฤษฎีสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย พบว่าในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์นั้น ทฤษฎีระบบเปิด (Open system) มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการใช้เป็นฐานคิดสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยทฤษฎีระบบเปิดสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการ

ดำเนินงานของผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นขั้นตอนแรกในการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางการจัดการมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์การดำเนินงาน ณ ปัจจุบันของผู้ประกอบการ ซึ่งทฤษฎีระบบเปิดนี้เป็นข้อเสนอทางวิชาการที่มองว่าผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดโดยเปรียบเสมือนเป็นสิ่งมีชีวิต ทั้งนี้ นักทฤษฎีองค์การและการจัดการช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ถึงช่วงต้นศตวรรษที่ 21 อาทิ Fred (2012); Nicholas (2010); Hawdon (1978) และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) ได้เสนอมุมมองที่ตั้งอยู่บนฐานคิดของทฤษฎีระบบเปิดว่า ผู้ประกอบการควรมององค์การเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) ที่ต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เนื่องจากถ้าผู้ประกอบการยึดติดแบบแผนการดำเนินงานในอดีต โดยไม่สนใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังที่ผ่านมา ผู้ประกอบการจะไม่สามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ซึ่งแนวคิดนี้จัดอยู่ในกลุ่มกระบวนการทัศน์การจัดการหลังนวมัยที่ไม่ยึดติดแบบแผนการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม และมองว่าผู้ประกอบการต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสิ่งใหม่เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่ากระบวนการทัศน์การจัดการนวมัย (Postmodern Management Paradigm) ที่มาจากฐานคิดของกลุ่มแนวคิดหลังโครงสร้างนิยม (Post Structuralism) สามารถอธิบายปรากฏการณ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี และถ้าผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงาน จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการจัดการคุณภาพที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลาได้จากข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการที่ยังยึดติดกับแบบแผนการจัดการในยุคสมัยใหม่ (modern Management Paradigm) ซึ่งเป็นผลผลิตทางความคิดจากยุคโครงสร้างนิยม (Structuralism) ที่ไม่ให้ความสำคัญกับการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม จะทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถดำรงอยู่ในบริบทของตลาดที่มีพลวัตอย่างในยุคปัจจุบันได้

8.1.3 องค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญที่ค้นพบครั้งนี้ ได้แก่ ต้นทุนคุณภาพ โดยได้อธิบายถึงการพัฒนาคุณภาพด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ใส่เข้าไปในกระบวนการจัดการและกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) ขึ้น แต่ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็สามารถสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ทั้งนี้ในการศึกษาระดับของคุณภาพที่เหมาะสมนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาต้องทำการศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนทำการวางแผนพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในราคาที่ลูกค้ายอมจ่ายได้ มากกว่าการมุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิตเพื่อให้ได้ปริมาณผลผลิตมากขึ้นแต่อาจไม่มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งในการศึกษาที่ผ่านมายังมีข้อเสนอจากงานวิจัยบางส่วนเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการผ้าไหมไทยในระดับท้องถิ่นในด้านการลดต้นทุนการผลิตอยู่บ้าง ทั้งนี้เกิดมาจากการรับอิทธิพลทางความคิดในการพัฒนาผู้ประกอบการมาจากในยุคสมัยใหม่ ซึ่งในขณะนั้นส่วนมากเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของผู้ประกอบการมีการแข่งขันไม่มากนัก ประกอบกับความต้องการของลูกค้ายังไม่มีความหลากหลาย แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของผู้ประกอบการและความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายมากขึ้น จึงทำให้เกิดตลาดเฉพาะกลุ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้ระบบการจัดการของผู้ประกอบการรูปแบบเดิมขาดความสอดคล้องกับบริบทของตลาดในปัจจุบัน ซึ่งต้องการผู้ประกอบการที่มีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และคุณภาพเพื่อตอบสนองกลุ่มตลาดดังกล่าว สรุปได้ว่าในการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มหัตถอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยนั้น สามารถใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้เป็นฐานคิดในการสร้างกรอบการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้

## 8.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากผลการศึกษาวิจัยทำให้ได้รูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มผลิตภาพของผู้ประกอบการด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยได้ ดังนี้

8.2.1 ผู้ประกอบการควรสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นเจ้าของศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาตลอดจนทรัพยากรในการผลิตร่วมกัน โดยจะต้องกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายจะได้รับอย่างเป็นธรรมจากการดำเนินกิจการ ทั้งนี้ควรทำเป็นบันทึกข้อตกลงเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ

8.2.2 ผู้ประกอบการควรมีการศึกษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในเชิงลึกในด้านประวัติศาสตร์ คติ ความเชื่อ และนำปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดชุดความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมท้องถิ่น ประกอบกับการฝึกทักษะภูมิปัญญาการทอผ้าให้กับคนรุ่นใหม่ เพื่อเป็นการเสริมสร้างทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นให้เพียงพอเพื่อที่จะสืบสานศิลปการทอผ้าไหมไทย และเป็นการลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนช่างทอผ้าไหมในอนาคต นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรมีระบบจัดเก็บชุดความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมชุมชนอย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์เพื่อให้สะดวกต่อการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไป

8.2.3 ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนการดำเนินงานโดยมีข้อมูลที่สำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพวัฒนธรรม และสภาพเศรษฐกิจชุมชน ที่เป็นแหล่งผลิตสินค้า เนื่องจากผู้ประกอบการจะทราบถึงปริมาณของวัตถุดิบที่มี ในที่นี้ผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจถึงอัตรากำลังคนในโรงงานของชุมชนซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุดิบที่สำคัญในการนำมาสร้างสรรคเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเหล่านี้แล้วผู้ประกอบการจึงนำมากำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน มอบหมายงานและผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน รวมถึงวางแผนการจัดการทุนมนุษย์ในด้านพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน สำหรับแผนการดำเนินงานควรสอดคล้องกับแผนการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถนำไปขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ โดยเสนอขอทุนสนับสนุนการดำเนินงานหรือขอให้หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และหน่วยงานอื่นๆ ที่มีนโยบายสนับสนุนมาร่วมดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน

8.2.4 ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรมีนโยบายหรือแนวทางหลักในการบริหารภายใต้อัตลักษณ์ที่มุ่งเน้นความแตกต่างและคุณภาพ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่นอย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงกำหนดแนวทางที่ผู้ประกอบการแต่ละแห่งมีความชำนาญและต้องการสร้างเป็นจุดเด่นของตน เช่น ผู้ประกอบการกลุ่มบ้านทับสวายกำหนดจุดแข็งคือการผลิตชุดผ้าไหมโทนสีพาสเทล เป็นต้น หลังจากนั้นผู้ประกอบการควรศึกษาศิลปวัฒนธรรมและระบบคุณค่าต่างๆ ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อหาจุดร่วมทางวัฒนธรรมที่ทั้งผู้ประกอบการและกลุ่มลูกค้ายอมรับ ในที่นี้หมายถึง รูปแบบผลิตภัณฑ์ สี สัน ลวดลาย คุณภาพผ้า และคุณภาพการตัดเย็บสำหรับผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆ เพื่อสร้างการยอมรับในเชิงวัฒนธรรม โดยต้องร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่มีผู้เชี่ยวชาญให้การสนับสนุน

8.2.5 ผู้ประกอบการควรนำระบบมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในการดำเนินงาน โดยระบบมาตรฐานคุณภาพที่สำคัญมีสองส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นมาตรฐานคุณภาพการผลิตผ้าไหมผืนทอมือ ปัจจุบันมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในประเทศไทยคือ มาตรฐานยูงของกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาตรฐานต่อมาที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญคือ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ซึ่งเป็นการให้การรับรองคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีคุณสมบัติเป็ไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมาตรฐานนี้รวมถึงผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆของผ้าไหมหรือมีผ้าไหมเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ส่วนต่อมาก็คือมาตรฐานคุณภาพการดำเนินงาน ผู้ประกอบการ



ควรนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้กับองค์การ ตัวอย่างเช่น แนวคิดวงจรคุณภาพ โดยผู้ประกอบการจะต้องมีการวางแผนก่อนการดำเนินงาน การควบคุมให้เป็นไปตามแผน การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการร่วมหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน แล้วจึงนำแนวทางดังกล่าวไปประกอบการวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อไปเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานมีความต่อเนื่อง

8.2.6 ผู้ประกอบการควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายขึ้น โดยควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketing) และรวมตัวกับกลุ่มผู้ประกอบการ เปิดหน้าร้านในศูนย์การค้าในพื้นที่จังหวัดท่องเที่ยวที่อยู่ใกล้เคียง รวมทั้งต้องร่วมออกร้านจำหน่ายสินค้ากับหน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนพื้นที่ในการจัดจำหน่าย ณ สถานที่ราชการต่างๆ โดยประสานงานผ่านศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด เมื่อเกิดการรวมกลุ่มแล้วผู้ประกอบการควรนำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของตนมามาร่วมกันออกร้านจำหน่ายในงานแสดงสินค้าระดับภูมิภาคและระดับประเทศในนามกลุ่ม (Cluster) นอกจากการเพิ่มช่องทางการนำผลิตภัณฑ์จากชุมชนไปยังกลุ่มลูกค้านอกพื้นที่แล้ว ผู้ประกอบการควรร่วมกับหน่วยงานที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในพื้นที่เพื่อนำสถานที่ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของตนร่วมเป็นหนึ่งในจุดเยี่ยมชมหรือจุดเรียนรู้ของเส้นทางการท่องเที่ยวชุมชนเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอีกหนึ่งช่องทางสำหรับผู้ประกอบการรายย่อยสามารถรวมกันเป็นหนึ่งจุดศึกษาเรียนรู้ โดยต้องเป็นผู้ประกอบการที่มีศิลปวัฒนธรรมมาจากรากเหง้าวัฒนธรรมเดียวกันเพื่อให้เกิดการส่งเสริมกันเชิงอัตลักษณ์

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรมีการประชาสัมพันธ์ทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการสร้างสรรค์ กระบวนการผลิตเพื่อสื่อสารภาพลักษณ์การอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ชัดเจนไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านสื่อออนไลน์ และสื่อสิ่งพิมพ์ ณ สถานที่ประกอบการ จุดจำหน่าย สถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ใกล้เคียง

8.2.7 ผู้ประกอบการควรมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินกิจการ โดยหลังจากส่งมอบคุณค่าแล้วผู้ประกอบการต้องนำความคิดเห็นของลูกค้ามาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ยังมีพื้นที่ในตลาดต่อไปได้ ผู้ประกอบการควรมุ่งปรับที่การสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยทั้งในด้านสีสันทัน ลวดลาย รูปลักษณ์ และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ โดยต้องมีการเชื่อมโยงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ตลอดจนช่วยชุมชนหรือผู้ประกอบการในการดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตโดยทุกกิจกรรมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

8.2.8 ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ เพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพที่ลูกค้าไม่ต้องการ เนื่องจากจะทำให้สินค้าไม่ได้รับการตอบรับแล้วยังเกิดเป็นต้นทุนส่วนเพิ่ม

ให้กับผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก และเมื่อต้นทุนส่วนเพิ่มสูงเกินกว่ารายได้ของผู้ประกอบการ อาจทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้และต้องออกจากตลาดไปในที่สุด

8.2.9 ผู้ประกอบการควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่กลุ่มผู้ประกอบการ โดยกำหนดนโยบายหรือแนวทางด้านความร่วมมือกับผู้ประกอบการทุกระดับในโซ่อุปทานของกลุ่มผู้ประกอบการด้วยกัน และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้ประกอบการอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงหรือภูมิภาคเดียวกันในการพัฒนาศักยภาพของหน่วยต่างๆ ของกิจการผ้าไหมไทย เช่น การอบรมผู้ประกอบการในรูปแบบพี่เลี้ยงจากผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ กลุ่มผู้ทอผ้า กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม และกลุ่มผู้จัดจำหน่าย โดยหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดการอบรม รวมไปถึงการคัดเลือกผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ภายในเครือข่ายเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มในการจัดจำหน่ายทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

จากรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นมาอย่างเป็นระบบนี้จะทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการดำเนินงานบนฐานวัฒนธรรม และทรัพยากรท้องถิ่นได้ตามแนวทางอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนากลุ่มผู้ประกอบการระดับท้องถิ่นตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560 - 2580)



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 1.ทฤษฎีระบบ
- 2.ทฤษฎีการจัดการ
- 3.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ
- 4.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 5.แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพ
- 6.แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์
- 7.แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ

ในการพัฒนาแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาทฤษฎีระบบเพื่อให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของส่วนประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์อย่างเชื่อมโยงกันเป็นกระบวนการเชิงระบบได้ โดยทำการศึกษาถึงที่มาของทฤษฎี การให้ความหมายของนักวิชาการ และองค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีระบบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีระบบมีที่มาจากเมื่อประมาณปีคริสต์ศักราช 1920 – 1940 จากกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สังเกตเห็นเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างซ้ำๆ และเป็นไปในลักษณะคล้ายกัน ซึ่งเรียกว่าความเป็นระบบ จนกระทั่งเมื่อประมาณปี ค.ศ.1930 จึงเรียกปรากฏการณ์นี้ว่าเป็นทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems Theory) และนำเสนอมุมมองระบบแบบองค์รวม (Bertalanffy, 1950) โดยมีกระบวนการคิดของสองทฤษฎีหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการเกิดแนวคิดทฤษฎีระบบ ซึ่งได้แก่ “ทฤษฎีความซับซ้อน” (Complexity Theory) (Jorg, 2014) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าส่วนประกอบย่อยที่มีความซับซ้อน เมื่อมารวมกันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์ประกอบรวม หากเราแยกสิ่งประกอบย่อยเหล่านี้ออกมาแล้ว มันจะไม่มีคุณสมบัติเชิงเดี่ยวเพียงพอที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการใช้งานในตัวของมันเอง ทฤษฎีที่สองที่มีผลต่อแนวคิดของทฤษฎีระบบ คือ “ทฤษฎีไซเบอร์

เนติกส์” (cybernetics) ที่ว่าด้วยกลศาสตร์ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมกลไก ที่มีการมองวิเคราะห์อย่างแยกส่วน (Analytic Science) และมุ่งเน้นไปที่การควบคุมกลไกมากกว่าการแยกส่วนวิเคราะห์หาประสิทธิภาพเชิงเดี่ยว (Hyotyiniemi, 2006) เช่น ศาสตร์ทางด้านระบบดิจิทัล เครื่องกล กายภาพของสิ่งมีชีวิต ชีววิทยา และวิทยาศาสตร์ (Wiener, 1948)

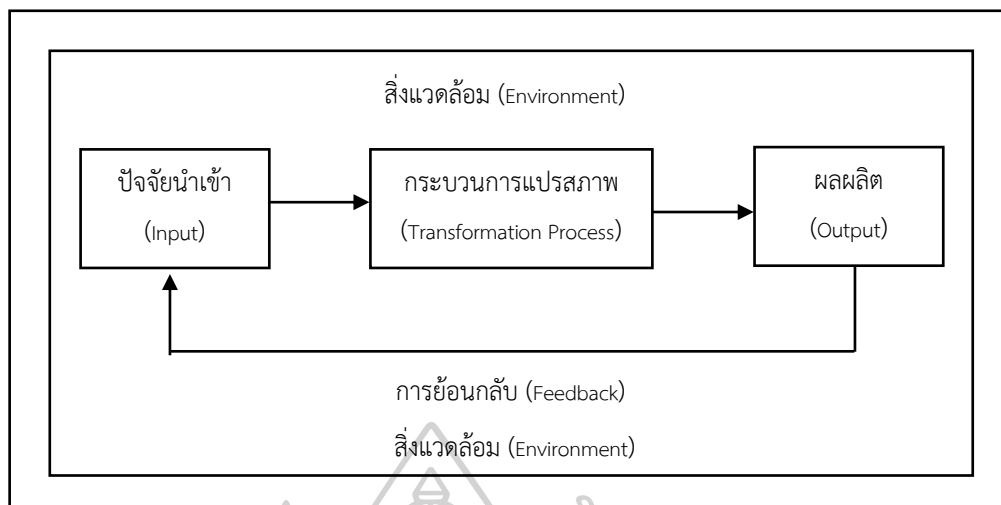
เมื่อก้าวถึงที่มาของทฤษฎีระบบแล้ว ผู้วิจัยจึงศึกษาการให้ความหมายของทฤษฎีระบบ จากการศึกษาพบว่าในภาพรวมนักวิชาการให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่าทฤษฎีระบบ หมายถึง สิ่งต่างๆ บนโลกนี้มีลักษณะเป็นระบบ ต้องมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ และยังมีนักวิชาการให้ความหมายของระบบและทฤษฎีระบบไว้หลายท่าน โดย ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงกลุ่มของสิ่งซึ่งมีลักษณะประสานเข้าเป็นสิ่งแวดล้อมตามหลักแห่งความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน ด้วยระเบียบของธรรมชาติหรือหลักเหตุผลทางวิชาการ เช่น ระบบประสาท ระบบทางเดินอาหาร ระบบจักรวาล ระบบสังคม ระบบการบริหารประเทศ ส่วน French and Bell (1990) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ โดยทั่วไประบบสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือระบบปิด (Closed System) และระบบเปิด (Open System) โดยระบบปิดหมายถึงระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่สัมพันธ์กับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ทางสังคม โดยสามารถควบคุมได้ เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์จะต้องอยู่ในกระบวนการที่ถูกควบคุม และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ถูกต้อง โดยสามารถใช้อธิบายกับการทดลองทางวิทยาศาสตร์ได้ดี และต่อมาคือระบบเปิด หมายถึง ระบบที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ทั้งบุคคล หน่วยงาน และสภาพแวดล้อมต่างๆ หรือในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง และมีการเอื้อประโยชน์พึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยสิ่งแวดล้อมภายนอกสามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการในระบบ อีกทั้งยังไม่สามารถควบคุมได้ ดังเช่นระบบของสังคมในปัจจุบันที่มีพลวัตไปตามสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ในทางสังคมศาสตร์จึงนำทฤษฎีระบบมาใช้ อธิบายเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมกันอย่างแพร่หลาย (Kinichi and Kreitner, 2003)

จากการให้ความหมายข้างต้น รัตนโชติ เทียนมงคล (2556) ขยายความต่อไปว่า ทฤษฎีระบบ หมายถึงการบูรณาการ ทฤษฎีความซับซ้อน และไซเบอร์เนติกส์เข้าหากัน โดยที่จุดเด่นของทฤษฎีระบบ คือ การพัฒนาวิธีการคิดแบบเป็นกระบวนการระบบ (Systematic Thinking) โดยการปรับกระบวนการทัศน์ทางการมองต่อวิธีการจัดการกับความซับซ้อน ในรูปแบบการคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthetic Science) โดยแยกกิจกรรมการดำเนินงานออกเป็นลำดับขั้น เพื่อควบคุมโครงสร้างที่ซับซ้อนภายในระบบทฤษฎีให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดของไซเบอร์เนติกส์ และอธิบายต่อไปว่า ทฤษฎีระบบเกี่ยวข้องกับการศึกษาและบูรณาการความรู้แบบสห

วิทยาการ (Interdisciplinary) ที่รวบรวมเอาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการต่างๆ เข้ามา จัดลำดับเพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานที่ยืดหยุ่นระหว่างกัน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในกระบวนการค้นหาผลลัพธ์ใหม่ๆ ทางการศึกษาในศาสตร์ต่างๆ ที่นำไปประยุกต์ใช้ ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นการวิเคราะห์ถึงความเข้าใจเกี่ยวกับระบบที่ซับซ้อน ซึ่งมี องค์ประกอบที่แตกต่างกัน มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการ นำมาสู่ผลลัพธ์ และการตรวจสอบ เป็นระบบที่หมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ Schoderbek and Kefalas (1990) ยังได้อธิบายไว้ว่าการที่ผู้ประกอบการจะ ประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบในการดำเนินงานนั้น ต้องเข้าใจว่าทฤษฎีระบบเป็นการแก้ปัญหาในสถาน การณปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นอย่างมากที่จะต้องพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัญหาอย่างลึกซึ้ง การมอง ปัญหาโดยรวม (Systems View or Systems Approach) เนื่องจากวิธีการเชิงระบบมีความแตกต่าง กับวิธีการเชิงวิเคราะห์ (Analytical Approach) ซึ่งเป็นกระบวนการในการแยกแยะจากส่วนรวม ทั้งหมดออกเป็นส่วนย่อยที่เล็กกว่าเพื่อให้เข้าใจการทำงานที่ของส่วนรวม ทั้งนี้วิธีการเชิงระบบอยู่บน พื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป ซึ่งมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการเอาแนวทางปฏิบัติต่างๆ มารวมกัน เข้าเพื่อเป็นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ทฤษฎีระบบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ หลากหลายสาขาวิชา และความสำคัญของทฤษฎีระบบอยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วน หรือการมองว่า ทุกอย่างสัมพันธ์กัน โดยนำแนวคิดทฤษฎีระบบมาประยุกต์ในการมององค์การ โดยมีมุมมองว่า องค์การเป็นระบบเปิด กล่าวคือ องค์การเป็นระบบที่ได้นำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมา แปรสภาพเป็นสินค้าและบริการเพื่อส่งกลับไปยังสภาพแวดล้อมที่สินค้าและบริการได้ขายให้กับลูกค้า (Luhmann, 1984)

เมื่อทราบถึงที่มา ความหมาย และการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การแล้ว ผู้วิจัยทำ ความเข้าใจองค์ประกอบของทฤษฎีระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญของ ระบบขององค์การจากแนวคิดของ Kathryn & David (1998) โดยอธิบายแนวคิดในเรื่องขององค์การ ว่า ระบบขององค์การหนึ่งองค์การจะเป็นระบบได้ต้องประกอบไปด้วย ปัจจัย 5 ประการ รายละเอียด ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ทฤษฎีระบบ (Kathryn & David, 1998)

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน และทุน เป็นต้น 2) กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนจากวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ โดยใช้กิจกรรมต่างๆ 3) ปัจจัยนำออก หรือ ผลผลิต (Output) ได้แก่ สินค้าและบริการที่ได้จากการแปรรูปปัจจัยนำเข้าเป็นสินค้าและบริการ 4) ข้อมูลย้อนกลับจากภายในองค์กร (Feedback) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้หลังจากได้ผลผลิตออกมาแล้วพบว่าเกิดของเสียในกระบวนการผลิต หรือในทางการตลาดพิจารณาว่าผลผลิตสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนปรับปรุงระบบและขั้นตอนการผลิต และ 5) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Environment) ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม และเทคโนโลยี เป็นต้น (Kathryn & David, 1998)

จากกระบวนการทฤษฎีระบบดังกล่าวนี้ เห็นได้ว่าสิ่งสำคัญในการนำทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้คือการวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการเชิงระบบ ที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหาและประเมินระบบ ถือเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาที่จะปรับปรุงให้ปัญหาที่มีอยู่หมดไปหรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากร และข้อจำกัดที่มีอยู่ ยังผลให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ การวิเคราะห์ระบบจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร การที่จะวิเคราะห์ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีความคิดเชิงระบบ เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในให้สอดคล้องกับสภาพภายนอก สภาพแวดล้อมภายในเป็นการจัดการกับสามองค์ประกอบที่เป็นกลไก

ขับเคลื่อน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (Easton, D., 1965) ทั้งนี้ในการนำแนวคิดเชิงระบบมาประยุกต์ในการจัดการนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 กำหนดผลผลิตหรือผลลัพธ์แล้วคิดย้อนกลับว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไรกับปัจจัยป้อนเข้า และกระบวนการให้ได้ผลผลิตนั้น และแนวทางที่ 2 เป็นการทำนายผลผลิตหรือผลลัพธ์ว่าถ้าใส่ปัจจัยป้อนเข้าสู่กระบวนการ จะได้ผลผลิตอะไรในลักษณะการคิดทำนองนี้เหมือนกับกรอบแนวคิดวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) ที่หาเหตุปัจจัยแล้วอธิบายผล การวิเคราะห์และจินตนาการผลผลิตหรือผลลัพธ์ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause and Effect Relations) การจัดการเชิงเหตุผลเป็นหลักการพื้นฐานช่วยในการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน รวมทั้งยังใช้เป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยมีการกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator) บ่งชี้ถึงความสำเร็จ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560; กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น, 2559)

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยนำทฤษฎีระบบมาเป็นกรอบแนวทางการศึกษากระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยนำองค์ประกอบของทฤษฎีมาวางเป็นกรอบในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อจำแนกองค์ประกอบต่างๆ ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ

## 2. ทฤษฎีการจัดการ

ในการวิจัยเพื่อพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ครั้งนี้ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงทำความเข้าใจวิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการ และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการในยุคสมัยต่างๆ เพื่อให้สามารถจำแนกและอธิบายชุดความคิดที่ค้นพบจากการวิจัยได้อย่างถูกต้องและมีความชัดเจน

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเริ่มวิวัฒนาการมาจากยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิตและเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้น ทำให้คนงานในยุคนี้ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในการทำงานกับเครื่องจักร นักวิชาการและนักอุตสาหกรรมในขณะนั้นจึงเริ่มต้นพัฒนาแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นมาเพื่อควบคุมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และได้ผลผลิตตามเป้าหมาย ซึ่งนักวิชาการเรียกว่าเป็นยุคแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิม (กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น, 2559) โดยมีแนวคิดสำคัญ คือ ผู้ประกอบการต้องการวางแผนหลักการดำเนินงาน โดยกำหนดปริมาณงานที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่มีการบีบบังคับต่อผู้งานนั้น โดยกำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1) ต้องมีการพัฒนาและกำหนดเป็น “วิธีการที่ดีที่สุด” (One

Best Way) ในการทำงาน 2) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนให้มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามลักษณะงาน 3) ให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจในการทำงานให้คนงานตั้งใจทำงานที่ถูกต้องวิธีเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น และ 4) ต้องมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อให้มีการกำกับดูแลกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างใกล้ชิด (Taylor, 1911) ในยุคนี้ให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน และการควบคุมเป็นอย่างมาก โดยมีการพัฒนาระบบแผนภูมิแสดงขั้นตอนและช่วงเวลาในการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ผู้บริหารและแรงงานเข้าใจขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานตรงกัน (James and James, 2000)

ต่อมาช่วงกลางศตวรรษที่ 20 มีนักวิชาการที่ให้ข้อเสนอในการจัดการว่าต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน เพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติ 2) ด้านการจัดองค์การ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการผลิตตั้งแต่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวิธีการปฏิบัติ 3) ด้านการบังคับบัญชา เป็นการใช้อำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ 4) ด้านการประสานงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะเชื่อมโยงงานของทุกส่วนเข้าหากันเพื่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ และ 5) ด้านการควบคุม โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับดูแลในทุกส่วนงานให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (Fayol, 1949)

ต่อมาได้มีการให้ความสำคัญกับการศึกษาทฤษฎีการจัดการจากสำนักมนุษยวิทยาที่ให้ความสำคัญของมนุษย์ โดยมีการศึกษาพบว่าในการทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานแล้ว จะทำให้รู้สึกพึงพอใจและให้ความช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Mayo, 1945) นอกจากนี้ยังเป็นการจูงใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการผลิตให้กับผู้ประกอบการได้ดี (Herzberg, 1959)

หลังจากแนวคิดทางการจัดการทั้งกลุ่มการจัดการแบบดั้งเดิม และกลุ่มแนวคิดการจัดการตามแนวมนุษยนิยมได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการรายใหญ่ในการนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของตน จนถึงยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับการดำเนินธุรกิจมากขึ้น จึงเกิดการพัฒนาแนวคิดและเครื่องมือทางเทคนิคการจัดการขึ้นมามากมาย เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่ง “ตัดสินใจ” กับ “การจัดการ” เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ กล่าวคือการจัดการคือการตัดสินใจนั่นเอง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Herbert A. Simon, 1960) จากการจัดการสมัยใหม่เป็นการมุ่งเน้นที่การตัดสินใจ Barnard (1966) จึงได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกลั่นกรองข้อมูล และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จำเป็นต้องพิจารณาในการตัดสินใจ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการคิดค้นและพัฒนาเกี่ยวกับหนทางในการดำเนินงาน โดยการ



วางแผนงานต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่ และขั้นตอนที่ 3 เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ได้พิจารณาในขั้นตอนที่ 2 ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด

นอกจากนี้แนวคิดการจัดการสมัยใหม่นั้นได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีระบบเป็นอย่างมาก จึงทำให้แนวคิดนี้ยังมุ่งเน้นที่การจัดการเชิงระบบและเชิงกระบวนการ โดยมีฐานความเชื่อว่าการจัดการมีลักษณะต่อเนื่องกัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งต้องพึ่งพาอาศัยกัน โดยการศึกษารูปแบบการจัดการเชิงระบบสามารถแยกพิจารณาได้ 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 การศึกษาการจัดการบนแนวคิดระบบปิด (Closed System) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนกลุ่มปรัชญาโครงสร้างนิยมที่เชื่อว่าผลการดำเนินงานเป็นผลผลิตจากการกำหนดโครงสร้างหน้าที่ขององค์การเองไม่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก จึงเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาภายในระบบของตนเอง การแก้ไขปัญหาเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ประกอบการมองว่าการดำเนินงานขององค์การเป็นปัจจัยอิสระจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเมื่อการตัดสินใจแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการไม่สามารถหาทางออกได้ จึงเกิดการนำแนวทางที่ 2 คือ การศึกษาการจัดการบนแนวคิดระบบเปิด (Open System) มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สถานะการดำเนินงาน ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมาจากปรัชญาหลังโครงสร้างนิยม (Poststructuralism) โดยมีฐานความเชื่อที่สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์การ ผู้ประกอบการจึงต้องนำสภาพแวดล้อมมาร่วมวิเคราะห์สถานะองค์การเพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจทางการจัดการด้วย โดยแนวคิดนี้มุ่งเน้นพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยภายในให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (กิจจานุสนธิ และกณิกนันต์ บานชื่น, 2559)

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีการจัดการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุคสมัย ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดที่สังเคราะห์ได้มาใช้เป็นแนวทางในการอธิบายรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของการจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบ และใช้สนับสนุนแนวคิดที่ได้จากข้อค้นพบจากงานวิจัย

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

การศึกษาเพื่อความเข้าใจกระบวนการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีแนวทางการอธิบายกระบวนการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการในปัจจุบันและทิศทางที่ควรจะเป็นในอนาคตได้ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเพื่อให้มีมุมมองที่ชัดเจนในการพัฒนากรอบแนวทางการศึกษาคั้งนี้

การจัดการคุณภาพประกอบด้วยคำสองคำ คือ การจัดการ กับ คุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมายของทั้งสองคำให้ชัดเจนก่อนที่จะทำการอธิบายความหมายของคำว่าจัดการคุณภาพในลำดับต่อไป

“คุณภาพ” เป็นคำที่ถูกกล่าวถึงในด้านต่างๆ มากมายเช่น ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ การทำงานที่มีคุณภาพ หรือบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นต้น ดังนั้น ความหมายของคำว่าคุณภาพจึงมีความแตกต่างกันไปตามแต่บริบทหรือสถานการณ์ ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความหมายของคำว่า คุณภาพแตกต่างกันออกไป ดังนี้ Oxford Advanced Learner Dictionary (2019) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง มาตรฐานของบางสิ่งทีวัดเปรียบเทียบกับสิ่งอื่นที่อยู่ในประเภทเดียวกัน หรืออีกความหมายหนึ่ง หมายถึง ระดับความเป็นเลิศของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง Verma and Boyer (2009) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความสามารถของสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องหรือสามารถตอบสนองเกินความคาดหวังของลูกค้า Swing et al. (2010) อธิบายว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการบริโภคของลูกค้า ความเหมาะสมนั้นถูกกำหนดด้วยคุณภาพของการออกแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2546) กล่าวว่า คุณภาพคือสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ คุณภาพมีความหมายที่หลากหลาย ทั้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยคุณภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณค่าและประโยชน์ที่มีต่อลูกค้า (customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) 2) มาตรฐานความเป็นเลิศ 3) เหมาะสมและตรงตามความต้องการของลูกค้า 4) ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และ 5) มีการรักษาและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้ดียิ่งขึ้น (ช่วงโชติ พันธุ์เวช, 2547)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปความหมายของคุณภาพในบริบทของการจัดการได้ว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศที่ผู้ประกอบการผลิตขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือสูงกว่าความต้องการที่ลูกค้าคาดหวัง ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานของผู้ประกอบการที่มีคุณภาพจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเพื่อส่งมอบไปยังลูกค้า ในขณะที่เดียวกันจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานทุกฝ่ายด้วย เช่น หุ้นส่วน ผู้จัดการสวัสดิการ ผู้บริหาร และพนักงาน เป็นต้น รวมถึงการพัฒนาพนักงานและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรทุกอย่างให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ส่วนความหมายของการจัดการนั้น ในภาพรวมได้กล่าวถึงในการทบทวนวรรณกรรมไว้ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงกล่าวถึงเพิ่มเติมพอสังเขป การจัดการเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ดังนั้นการให้คำจำกัดความของแต่ละสาขาวิชา

จะมีความแตกต่างกันตามบริบทของเนื้อหาและสภาพการณ์ โดย Flynn (1995) อธิบายว่า การจัดการเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ Hissom (2009) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการของผู้ประกอบการในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การจัดการทรัพยากร การใช้ผู้ปฏิบัติงาน และการจัดหาเงินทุนให้บรรลุเป้าหมายโดยมีการวัดผลลัพธ์ นอกจากนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า หมายถึง การสั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งเหมือนกับแนวความคิดที่ผู้วิจัยได้ให้ความหมายและสังเคราะห์ไว้ก่อนหน้านี้ เมื่อทำความเข้าใจความหมายของการจัดการและคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยจึงศึกษาการให้ความหมายของการจัดการคุณภาพของนักวิชาการต่างๆ

เมื่อทราบความหมายของการจัดการและของคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาความหมายของการจัดการคุณภาพ พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง โดย Feigenbaum (1992) ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพ หมายถึง ความพยายามของผู้ประกอบการธุรกิจที่มุ่งพัฒนาคุณภาพ ชำรงรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพในการผลิตและบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้ได้ การจัดการคุณภาพ และแนวทางที่สองคือ การมุ่งเน้นคุณภาพจากกระบวนการทางจัดการธุรกิจเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดย เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554) ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพว่า หมายถึง การจัดการกระบวนการต่างๆ ให้มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าโดยหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ คือ การจัดการกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Noriaki Kano (1996) ได้กล่าวว่า หัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพคือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และถ้าผู้ประกอบการสามารถจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งนี้ Heilpern and Nadler (1992) ยังได้เสนอแนวคิดว่า ในกระบวนการจัดการคุณภาพต้องมุ่งเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Adding Process) ให้กับทุกกระบวนการ และให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากความหมายของการจัดการคุณภาพดังกล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการใช้ทรัพยากรเพื่อผลิตสินค้าและบริการโดยมุ่งเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการนั้นๆ โดยต้องมีการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานในทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ในการจัดการคุณภาพให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการนั้น องค์ประกอบสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ความแน่วแน่ของวัตถุประสงค์

และความมุ่งมั่นในระยะยาว การมุ่งเน้นไปที่กระบวนการการใช้วิธีการทางสถิติ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ผู้ป้อนวัตถุดิบ และพันธมิตรทางธุรกิจการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความแน่วแน่ของวัตถุประสงค์และความมุ่งมั่นในระยะยาว หมายถึงการที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการผลักดันการจัดการคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยโน้มน้าวให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการคุณภาพ และเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) การมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีความบกพร่อง โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เพื่อหาแนวทางปรับปรุง แกไขกระบวนการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การผลิตสินค้าและบริการประสบปัญหาน้อยลง 3) การใช้วิธีการทางสถิติเป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร โดยอาศัยข้อมูลจริงและใช้ วิธีการหรือหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบในการแก้ไขปัญหา หรือการวางแผนการผลิต 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการมุ่งเน้นกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ดังนั้นควรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพราะการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ดียิ่งขึ้นไม่มีวันสิ้นสุด 5) ผู้ป้อนวัตถุดิบและพันธมิตรทางธุรกิจ ปัจจุบันผู้ป้อนวัตถุดิบและพันธมิตรทางธุรกิจมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรเพราะการที่องค์กรมีผู้ป้อนวัตถุดิบหลายรายหรือเป็นผู้ป้อนวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงย่อมช่วยให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้ และการที่องค์กรมีเครือข่ายของผู้ป้อนวัตถุดิบหลายรายย่อมทำให้องค์กรไม่ประสบกับปัญหาและอุปสรรค ในกรณีผู้ป้อนวัตถุดิบรายหนึ่งรายใดไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ได้องค์กรก็สามารถส่งวัตถุดิบจากผู้ป้อนวัตถุดิบรายอื่นแทน นอกจากนั้น ความร่วมมือกับองค์กรอื่นด้วยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจไม่ว่าองค์กรเหล่านั้นจะเป็นคู่แข่งทางการตลาดหรือไม่ก็ตาม เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวนได้เป็นอย่างดีเพราะความร่วมมือทางธุรกิจกับคู่แข่งไม่ได้ทำให้ผลกำไรลดลงแต่อย่างใด แต่กลับเป็นการเพิ่มยอดขายและกำไรมากกว่าที่จะต้องทำการแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาด 6) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าอาจกล่าวได้ว่าลูกค้าในปัจจุบันมีความต้องการที่หลากหลาย และมีกำลังซื้อมากขึ้น ลูกค้ามีโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าและบริการมากกว่าในอดีต ดังนั้นองค์กรต้องมุ่งเน้นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายดังกล่าวให้ได้ องค์กรใดที่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการหรือเกินกว่าความต้องการที่ลูกค้าคาดหวังย่อมมีโอกาสในการสร้างผลตอบแทนได้ดีกว่า 7) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรที่สามารถโน้มน้าวพนักงานให้เห็นความสำคัญของการจัดการคุณภาพ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดีมีทักษะการสื่อสาร มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพอย่างแท้จริงต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการ

จัดการคุณภาพแก่พนักงาน และมีจิตใจที่เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เป็นต้น 8) การมีส่วนร่วมของพนักงาน ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการผลักดันให้การจัดการ คุณภาพ ประสบความสำเร็จ เพราะการจัดการคุณภาพที่ดีพนักงานทุกคนทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการค้นหา ปัญหาในการปฏิบัติงาน และช่วยกันค้นหาตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการเสนอแนะความคิดเห็นต่างๆ ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญ ดังนั้น พนักงานย่อมมีความรู้สึกยินดีที่จะให้ความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ และ 9) การฝึกอบรม หมายถึงการ ให้ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อปรับทัศนคติให้พนักงานเห็นความสำคัญ ของการจัดการคุณภาพ รวมทั้งเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการคุณภาพ การ ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอาจทำได้หลากหลาย เช่น การสอนแนะ งาน การระดมสมองระบบพีแอลเอ การส่งไปอบรมกับสถาบันภายนอกการให้การศึกษา รวมถึงการ ฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น (ไวพจน์ กุลาชัย, 2560)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ จำนวน 9 องค์ประกอบข้างต้น พบว่า มีความสำคัญต่อผู้ประกอบการ 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจาก ความต้องการของลูกค้าคือสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การต่างๆ หากองค์การสามารถผลิตสินค้าและ บริการที่มีคุณภาพตรงถึงตรงกับความต้องการของลูกค้าย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า และบริการที่องค์การส่งมอบให้ 2) การช่วยลดต้นทุน การจัดการคุณภาพช่วยให้องค์การสามารถลด ต้นทุนในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี เพราะการจัดการคุณภาพช่วยให้การผลิตเกิดของเสียน้อย ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องทำการแก้ไขหรือผลิตซ้ำ นอกจากนี้ยังลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ วัสดุุดิบ เพราะการจัดการคุณภาพจะส่งเสริมให้เกิดการใช้วัสดุุดิบที่มีคุณภาพ มีการสั่งวัสดุดิบใน ปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการในการผลิต ส่งผลให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการบริหาร คลังสินค้าอีกทางหนึ่ง 3) การยกระดับความต้องการของลูกค้า การจัดการคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ ทำให้้องค์การสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับสินค้า และบริการที่ดีย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้านั้น ดังนั้น ปัจจัยด้านราคาจะไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าในการซื้อสินค้าที่มีคุณภาพแต่อย่างใด 4) การส่ง มอบสินค้าได้ตามที่กำหนด การจัดการคุณภาพเป็นแนวทางในการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าจะต้องสอดคล้องกับความต้องการใน การใช้ข้อมูลลูกค้าการมุ่งเน้นในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการโดยอาศัยหลักการจัดการคุณภาพ ช่วยทำให้้องค์การสามารถจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ตามที่กำหนด โดยสินค้าไม่ได้รับความเสียหาย หรือบกพร่องในระหว่างการส่งมอบ และ 5) การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การจัดการคุณภาพช่วยให้ ้องค์การสามารถผลิตสินค้าและบริการได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพ

ไม่เกิดความเสียหายหรือความบกพร่องในระหว่างการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการของลูกค้า ตรงต่อเวลา ย่อมทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในขณะที่พนักงานเองก็มีความสุขกับการทำงาน เนื่องจากหากสินค้าคุณภาพดีลูกค้าย่อมให้การสนับสนุนทำให้ห้องค้การขายสินค้าได้มากขึ้นและเกิดผลกำไรแก่องค์กร ดังนั้นองค์กรย่อมจัดสรรผลประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ทุกคนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ไวพจน์ กุลาชัย, 2560)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า จากสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องอยู่ในสภาวะที่ต้องแข่งขันกับคู่แข่งอย่างรุนแรง และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของตนเอง ผู้ประกอบการต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย การจัดการคุณภาพเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการในลักษณะดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตาม การจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการจัดการคุณภาพ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการต่างๆ มุ่งเน้นลูกค้า มุ่งเน้นผู้จัดหาวัตถุดิบ และมุ่งเน้นการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิคทางการจัดการเป็นเครื่องมือ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ และที่สำคัญผู้ประกอบการต้องมีทักษะในการโน้มน้าวและจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการคุณภาพว่าเป็นหัวใจของการทำงาน จึงจะทำให้การจัดการคุณภาพสามารถนำพากิจการไปสู่ความเป็นเลิศได้

ในการพัฒนาคุณภาพในยุคใหม่นั้น สิ่งสำคัญคือผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจในเรื่องต้นทุนคุณภาพ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ นั้นต้องมีการใช้ทรัพยากรใหม่ๆ ใส่เข้าไปในกระบวนการจัดการและกระบวนการผลิต ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) ที่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน มีการศึกษาเรื่องต้นทุนคุณภาพในช่วงเริ่มต้นมีแนวคิดว่าการที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาไม่เกิดความบกพร่องเลยนั้นเป็นไปได้ และหากต้องการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดดังกล่าวเลยต้องใช้ต้นทุนที่สูงสำหรับค่าใช้จ่ายเพื่อป้องกันหรือเพิ่มการตรวจสอบคุณภาพให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่คุ้มกับการดำเนินงาน โดยมีการศึกษาพบว่าในการพัฒนาคุณภาพในยุคแรกๆ จะมีต้นทุนคุณภาพที่สูงขึ้นอย่างมากด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ 1) การปล่อยปะละเลยคุณภาพทำให้ต้นทุนความบกพร่องด้านคุณภาพสูงขึ้น และ 2) การเพิ่มการลงทุนด้านการป้องกันและการตรวจสอบเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นตรงตามมาตรฐานคุณภาพทั้งหมด (วิไลวรรณ นครไทย, 2558)

เมื่อกล่าวถึงต้นทุนคุณภาพ กัลยา วรรณสวัสดิ์ (2559) กล่าวว่า ต้นทุนที่เกิดจากการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในทุกกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงต้นทุนความเสียหายที่เกิดจากการที่ไม่สามารถทำได้ตามข้อกำหนดหรือตามที่ลูกค้าต้องการได้ โดย ประสิทธิ์ สุนทรารักษ์ (2551) ยังกล่าวว่า ต้นทุนคุณภาพ คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดคุณภาพ โดยต้นทุนคุณภาพถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการจัดการคุณภาพ ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจและศึกษาองค์ประกอบของต้นทุนคุณภาพว่าเป็นอย่างไร โดยนำข้อบกพร่องเหล่านั้นไปปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น โดยยึดหลักต้นทุนคุณภาพที่ต่ำที่สุด นอกจากนี้ กอบโชค กำธร (2549) ได้กล่าวว่า ต้นทุนคุณภาพ คือ ระบบของการวัดวิเคราะห์ต้นทุน รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต้องจ่ายไปเพื่อการประกันด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นวพัทธ์ กิรติวรนนท์ (2550) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ต้นทุนคุณภาพ เป็นต้นทุนที่เกิดจากความบกพร่องด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปใช้ในการป้องกัน ตรวจสอบ หรือการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น และ สุภารัตน์ ธาราสายทอง (2549) กล่าวว่า ต้นทุนคุณภาพ คือ ต้นทุนค่าใช้จ่ายและสิ่งต่างๆ ที่ต้องจ่ายไป เนื่องจากปัญหาที่เกิดจากคุณภาพที่ไม่ดี และความพยายามที่จะรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ผู้วิจัยศึกษาการจำแนกประเภทของต้นทุนคุณภาพ พบว่า ชำรงรงค์ ปาระมีแจ้ (2550) แบ่งต้นทุนคุณภาพออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนคุณภาพทางตรง (Direct Quality Costs) และ ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม (Indirect Quality Costs) สำหรับต้นทุนคุณภาพทางตรงนั้น วิไลวรรณ นครไทย (2558) อธิบายว่า ต้นทุนคุณภาพทางตรง เป็นค่าใช้จ่ายที่ทำให้การผลิตสินค้าหรือบริการมีคุณภาพ โดยสามารถรวบรวมและวัดผลออกมาในรูปของค่าใช้จ่ายเพื่อนำมาคำนวณต้นทุนในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ต้นทุนในการป้องกัน คือ ต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมเกี่ยวกับการป้องกันไม่ให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความบกพร่องด้านคุณภาพ โดยต้องการที่จะทำให้เกิดต้นทุนความบกพร่องและต้นทุนการประเมินต่ำที่สุด กิจกรรมที่เป็นต้นทุนด้านการป้องกัน เช่น การฝึกอบรมพนักงาน ต้นทุนในการบริหารคุณภาพ การวางแผนคุณภาพ การจัดตั้งทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การตรวจสอบการออกแบบ การออกแบบกระบวนการ การวิจัยกระบวนการ การปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ประกอบด้วย 1) ต้นทุนการป้องกัน คือ ต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมเกี่ยวกับการป้องกันไม่ให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการเกิดความบกพร่องด้านคุณภาพ โดยต้องการที่จะทำให้เกิดต้นทุนความบกพร่องและต้นทุนการประเมินต่ำที่สุด กิจกรรมที่เป็นต้นทุนด้านการป้องกัน เช่น การฝึกอบรมพนักงาน ต้นทุนในการบริหารคุณภาพ การวางแผนคุณภาพ การจัดตั้งทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การตรวจสอบ การออกแบบกระบวนการ การวิจัยกระบวนการ การปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน 2) ต้นทุนการตรวจสอบ การวัด และการ

ประเมินคุณภาพ คือ ต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมที่เกิดจากการวัด การตรวจสอบ การประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์นั้นตรงตามข้อกำหนดหรือตรงตามมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ เช่น การตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบขาเข้า การตรวจสอบคุณภาพภายในกระบวนการ การตรวจสอบคุณภาพขั้นสุดท้าย การทบทวนเอกสาร การตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์ การสอบเทียบเครื่องมือวัด การวิเคราะห์ผลการตรวจสอบคุณภาพและการทำรายงานสรุป และ 3) ต้นทุนความบกพร่องคุณภาพ หรือต้นทุนความล้มเหลว คือ ต้นทุนที่เกิดจากความบกพร่องในการดำเนินงานที่ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ส่วนต้นทุนคุณภาพทางอ้อมนั้น เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานที่ไม่มีคุณภาพซึ่งส่งผลกระทบต่อความรู้สึก และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ซึ่งยากต่อการประเมินความสูญเสียในรูปแบบตัวเงิน ประกอบด้วย 1) ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคได้รับความเสียหาย (Customer Incurred Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดจากความบกพร่องทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าได้รับ 2) ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคไม่พอใจ (Customer Dissatisfaction Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดจากความไม่พอใจของลูกค้า เนื่องจากผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นไม่ได้ตามที่คาดหวัง ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจและลดความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ หากมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าย่อมส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นๆ ทดแทน ทำให้องค์กรเสียโอกาสในด้านรายได้และผลกำไร รวมทั้งส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงด้วย และ 3) ต้นทุนการเสียชื่อเสียง เป็นต้นทุนที่เกิดจากความผิดพลาดในการดำเนินงานหรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีกับลูกค้าและสังคม ถ้าหากทวีความรุนแรงขึ้นอาจเกิดการต่อต้านทางสังคม ซึ่งส่งผลเสียต่อธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย แนวคิดของต้นทุนคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบว่าคุณภาพที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานั้นส่งผลกระทบต่อต้นทุนอย่างไร โดยผู้ประกอบการสามารถระบุกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนได้ ดังนั้นการนำแนวคิดต้นทุนคุณภาพมาใช้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับต้นทุนคุณภาพได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มผลิตภาพได้อย่างเป็นระบบ (กำพล กิจชระภูมิ, 2546)

จากความสำคัญของการจัดการคุณภาพและต้นทุนคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เห็นภาพการจัดการคุณภาพในภาพรวมอย่างเป็นระบบ



#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยพบว่าในการจัดการกิจการที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางกลยุทธ์การจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์การจัดการเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน และนำวิธีการที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น และการที่ผู้ประกอบการมีกลยุทธ์ที่ดีสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดได้ ความสามารถเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญของผู้ประกอบการในสภาวะที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อน

จากการศึกษาที่มาของคำว่ากลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า strategy รากศัพท์ภาษากรีกคือ strategos (เสนาะ ดิเออร์, 2550) กลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษนั้น มาจากรากศัพท์ภาษากรีกโบราณว่า Stratego หมายถึงการวางแผนเพื่อทำลายศัตรู โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และกลายมาเป็น Strategy ในปัจจุบัน (Guinn and Mintzberg, 1996) ในภาษาไทยเราใช้คำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายเหมือนกัน แต่ใช้แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด (พิชาย รัตนดิถก ญ ภูเกิต, 2552)

หลังจากนั้นผู้วิจัยศึกษาความหมายของคำว่ากลยุทธ์ พบว่า ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมายว่ากลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้อุบายต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมที่ใช้ในการต่อสู้ และ “กลวิธี” หมายถึง วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญ โดย สุมิตร สุวรรณ, (2554) กล่าวว่า กลยุทธ์สำหรับการทหาร หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ใช้เป็นแผนในการดำเนินการรบขนาดใหญ่ ส่วนในทางธุรกิจนั้นกลยุทธ์มีความหมายว่า การประเมินทางเลือกและกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เหมาะสมที่สุดที่ทำให้ห้องกิจการบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้มาใช้ ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัย และพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทาง แท้จริงแล้วกลยุทธ์ คือ ผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แม้ว่าองค์การขนาดใหญ่มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์การเล็ก แต่ทุกองค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ของตนเองที่แตกต่างกัน วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจที่ทำให้ทราบทิศทางขององค์การในอนาคต สรรชัย เตียวประเสริฐกุล (2555) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผนที่นำมาใช้เพื่อกำหนดแผนการทำงานด้านต่างๆ ในระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด เพื่อให้องค์กรก้าวไปในอนาคต

มีการพิจารณาความสามารถขององค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต เพื่อบอกทิศทางการดำเนินการ และแนวทางปฏิบัติที่จะบรรลุตามเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จักร ดิงศกัณฑ์ (2549) ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการมีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นใหญ่ขึ้น และมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า การดำเนินงานที่มีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันโดยจะมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละทุกระดับ โดยจะมีความสอดคล้องกันและส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง เรียวกศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นศิลปะการวางแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้เพื่อเอาชนะศัตรูของกองทัพ และมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategia พลุ เดชะรินทร์ (2548) ยังอธิบายเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบความสำเร็จของกลยุทธ์ต้องตอบคำถามสำคัญ 3 คำถาม ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) ความต้องการไปถึงจุดใด 3) จะไปถึงเป้าหมาย ณ จุดนั้นได้อย่างไร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่กำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของผู้ประกอบการได้ ซึ่งการที่ผู้ประกอบการจะกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถนำกิจการให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้ประกอบการต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกการดำเนินงาน และต้องร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

การกำหนดกลยุทธ์นั้นควรกำหนดตั้งแต่ระดับองค์การ และถัดมาเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเป็นการเลือกเอากลยุทธ์ระดับธุรกิจไปบริหารส่วนงานของตนอย่างเหมาะสมให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยจะเน้นในด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2543) นอกจากนี้การประเมินผลได้ผลเสียของกลยุทธ์ยังทำได้จากการใช้เกณฑ์เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis) โดยไม่ได้วัดผลที่กำไรสูงสุดเป็นเป้าหมาย สำหรับผู้ประกอบการภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจจะใช้เกณฑ์เปรียบเทียบกำไรกับต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost-Profit Analysis) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้คิดกลยุทธ์ที่จะเลือกว่าจะเสียในช่วงเวลาใด ซึ่งผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องประเมินให้ได้ เช่น ยอมเสียในตอนแรกแต่หวังผลได้ในระยะยาว (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560)

สำหรับภาคธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการได้นำกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการโดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งองค์การโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการ

ตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกของการดำเนินงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความยืดหยุ่น ค่านิยม และการเจริญเติบโตของกิจการ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการซึ่งมักเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น การทำกำไร คุณภาพปริมาณของผลผลิต ส่วนแบ่งทางการตลาด การเพิ่มผลผลิต และการกระจายออกไปสู่สังคม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ ธงชัย สันตวงษ์ (2541) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่ได้วางแผนไว้ และ สมยศ นาวิกาน (2545) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และการประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ อุทิศ ขาวเอียร (2546) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง เครื่องมือการขึ้นการบริหารงานขององค์การ ที่เกิดจากการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เห็นเป้าประสงค์ การปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม มีการจัดลำดับของความสำเร็จของกลยุทธ์ เพื่อจัดการกับทรัพยากรการบริหาร กระบวนการพัฒนา การกำกับติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และ Wright, Pringle and Kroll (1992) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ด้านการจัดการที่เป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของผู้ประกอบการ (อารีย์ แผ้วสกลพันธ์, 2553)

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของกิจการที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน และมีการกำหนดวิธีการที่ชัดเจน ทั้งนี้แม้จะจัดทำกลยุทธ์ดีเพียงใด ถ้าหากขาดความสามารถในการบริหารจัดการก็ไม่มีประโยชน์ นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังรวมความถึงความสามารถในการนำกระบวนการจัดการไปสู่ความสำเร็จ โดยต้องมีการแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ

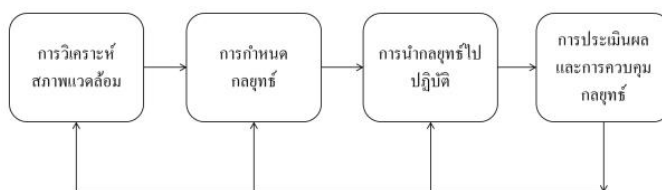
การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวที่เน้นทั้งหมดในภาพรวมขององค์การ ผู้บริหารพิจารณาแต่ละหน่วยแต่ละแผนกทั้งหมดในภาพรวม ในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต ซึ่งมี 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ระยะยาว (Long Range) หมายถึงระยะเวลาข้างหน้าในอนาคต เช่นใน 3-5 ปี ข้างหน้าที่ต้องการให้เป็น ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องพิจารณาว่าองค์การควรทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอีก 3-5 ปีข้างหน้า นับจากนี้ความสำเร็จส่วนใหญ่เกิดจากความสามารถ และความพยายามในการคิด คือ การคิดในเชิงกลยุทธ์ (Innovative Strategic Thinking) เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์การ 2) ข้อผูกพันสัญญา (Commitment Principle) หมายถึง หลักทั่วไปในการวางแผนกลยุทธ์ คือ การที่

ผู้บริหารดำเนินตามหลักที่เรียกว่าเป็นข้อผูกพันสัญญาที่ได้กำหนดไว้สำหรับอนาคตที่ต้องทำให้สำเร็จ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อการทำให้บรรลุผลสำเร็จ 3) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์กว้างๆ ที่ครอบคลุมถึงการก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ ตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ระดับอื่นๆ ด้วย กลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วย กลยุทธ์คงที่ กลยุทธ์เจริญเติบโต และกลยุทธ์ถดถอย 4) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ในกรณีที่องค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหลายกิจการรวมอยู่ด้วย หรือมีเครือข่ายจำนวนมาก หรือมีสินค้าหลายชนิดจำหน่าย ทำให้ยากต่อการบริหาร จึงได้มีการวิเคราะห์แต่ละหน่วยธุรกิจที่เรียกว่า การวิเคราะห์ระดับหน่วยธุรกิจ หรือ (Strategic Business Units) แต่ละหน่วยธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาเป็นระดับ หน่วยธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับหน้าที่ และระดับปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของแต่ละหน่วยธุรกิจ 5) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ที่สำคัญในองค์กร เกี่ยวกับการแข่งขันทางกลยุทธ์ในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา เช่น กลยุทธ์ในการผลิต สินค้าใหม่ กลยุทธ์ในการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ในการวิจัยค้นคว้าพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น (สมยศ นาวิการ, 2545)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หน้าที่เหล่านี้ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติในระดับผู้ปฏิบัติงานโดยแต่ละหน้าที่มีการประสานกัน โดยใช้กลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่แล้วจะนำมา ซึ่งความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์กำหนดขึ้นโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ระดับปฏิบัติเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติโดยเน้นการกำหนดกลยุทธ์ในรายละเอียดการปฏิบัติ เช่น กลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายเพื่อทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ในแต่ละเดือน กลยุทธ์การผลิตที่มีปริมาณของเสียเป็นศูนย์ หรือกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือลูกค้าให้เร็วที่สุดการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่าเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ประกอบการจะดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวว่ากิจการมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุดและสามารถใช้ได้กับการดำเนินงานในระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น เมื่อเวลาผ่านไปผู้ประกอบการต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในช่วงเวลานั้น โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ
- 4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) (Wheelen & Hunger, 2012) แสดงดังภาพที่ 6



ภาพที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Wheelen & Hunger (2012)

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์นั้น จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่สำคัญในการศึกษาการจัดการโดยพิจารณาองค์การในระบบเปิด (Open System) หมายถึง การให้ความสนใจในสภาพแวดล้อม ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ผู้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้เหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจถึงความสำคัญในแต่ละระดับที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

ทั้งนี้ เสนาะ ดิยาวัว (2550) จำแนกสภาพแวดล้อมได้ 6 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ข้อกำหนดของกฎหมาย และเทคโนโลยี และการรักษาสิ่งแวดล้อม 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญเป็นเครื่องชี้ว่าองค์การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างไร เช่น ในการผลิต การจัดจำหน่ายสินค้า หรือบริการอย่างไรในสภาวะเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินธุรกิจ สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ คือ การพิจารณาเกี่ยวกับค่าจ้างแรงงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราภาษี ต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ในการผลิตหรือให้บริการ ราคาของสินค้าและบริการที่จะควบคุมราคาการจำหน่ายให้แก่ลูกค้า ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา เป็นต้น ผู้บริหารควรวิเคราะห์ด้วยความระมัดระวัง เพราะจะทำให้เกิดผลกระทบสำคัญต่อผลกำไรขององค์กรได้ 3) สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เกี่ยวกับลักษณะของสังคม ความสำคัญของการศึกษาสภาวะทางสังคมคือ การวิเคราะห์เกี่ยวกับประชากร และค่านิยมในสังคม การศึกษาเกี่ยวกับประชากรในสังคม คือ การศึกษาในเชิงสถิติเกี่ยวกับลักษณะของประชากร การเปลี่ยนแปลงของประชากร เช่น ในด้านของจำนวนประชากร รายได้ของประชากร ความแตกต่างของ

กลุ่มประชากร การเปลี่ยนแปลงของประชากรมีผลกระทบต่อการสร้างรายได้ และควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมของคนในสังคม บางครั้งอาจมีการเปลี่ยนค่านิยมใหม่อย่างรวดเร็ว หรือบางครั้งก็อาจเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ก็ได้ ดังนั้น จึงควรศึกษาถึงค่านิยมของคนในสังคมด้วยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อค่านิยมของคนในสังคม 4) สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ เช่น การผลิตสินค้า มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำให้บริการทำงาน กระบวนการผลิต การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ และการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต 5) สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย หมายถึง การกำหนดข้อกฎหมายเพื่อให้สมาชิกในสังคมปฏิบัติตามข้อกฎหมายนั้น กฎหมายบางอย่างเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรแต่ข้อกฎหมายบางอย่างก็ขัดต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่าข้อกฎหมายที่กำหนดขึ้น หรือกำลังจะกำหนดให้มีต่อไปนั้น เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร และ 6) สภาพแวดล้อมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดำเนินธุรกิจคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดในการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ยังอธิบายสภาพแวดล้อมทางการดำเนินการว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างทันที สภาพแวดล้อม ดังกล่าวประกอบด้วย ลูกค้ายุทธศาสตร์ คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต กำลังการผลิต สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมทางการดำเนินการประกอบด้วย 1) ลูกค้า หมายถึง ความต้องการของลูกค้าที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย หรือการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การพัฒนาในด้านผลิตภัณฑ์และบริการควรพิจารณาสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า ข้อเสนอแนะจากลูกค้า คำตำหนิของลูกค้า กระแสความนิยมลูกค้า และฐานลูกค้า 2) การแข่งขัน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งในทางธุรกิจเพื่อการปฏิบัติการที่เหนือกว่าคู่แข่ง สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในด้านลูกค้าทำให้้องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์คู่แข่งก็เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพขององค์กร เปรียบเทียบกับศักยภาพของคู่แข่ง 3) ตลาดแรงงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์กรเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณสมบัติของพนักงาน หรือแรงงานที่ต้องการระดับของทักษะที่ต้องการในการทำงาน การฝึกอบรม อัตราค่าจ้างแรงงาน และอายุงาน 4) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หมายถึง สภาพแวดล้อม พนักงาน และองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานที่องค์กรต้องการในการดำเนินการที่เกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ ผู้บริหารควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านผู้จำหน่าย ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ราคา การส่งมอบที่เชื่อถือได้ และการให้เครดิตในการซื้อแต่ละครั้งสิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้าที่ผู้บริหาร

ควรพิจารณาถึงอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และ 5) สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจกับต่างประเทศ แม้ว่าองค์การไม่ได้เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจกับต่างประเทศ ก็ควรศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของประเทศ ต่างๆ เช่น กฎหมาย วัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศต่างๆ เพื่อประโยชน์ใน การขยายตัวขององค์การต่อไปในอนาคต ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจต่างประเทศ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2552)

จากที่กล่าวมาจะพบว่าสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์องค์การ หรือ กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำหนด กลยุทธ์ (พฤษดี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบ พื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ เป็นกระบวนการต่อเนื่องดังนี้ Wheelen and Hunger (2012) 1) องค์ประกอบด้านการตรวจสอบ สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ตรวจสอบและประเมิน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งปัจจัยที่ เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ ซึ่งเครื่องมือ ที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ใช้กันมากคือ การวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์จุด แข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์ปัจจัย ด้านโอกาส และภาวะคุกคาม ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ 2 ปัจจัย คือ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างการดำเนินงาน วัฒนธรรม และทรัพยากร ขององค์การ ซึ่งจุดแข็งนี้คือความสามารถหลักที่ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้สร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันได้ (Sammut-Bonnici and Galia, 2015)

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้เกิดการคิดวิเคราะห์ในองค์การ เนื่องจากผู้เข้าร่วม เป็นผู้ที่ดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้แย้งเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน โดยกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT จะสร้างสรรค์ให้เกิดความคิดและความเข้าใจในมุมมองใหม่ในประเด็นที่ซ่อนเร้น ของสถานการณ์เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการ สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น (Christophe, 2015)

ประเด็นต่อมาคือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์คือ การวางแผนโดยนำ โอกาส และอุปสรรคที่เป็นอยู่มาพิจารณากำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับจุด แข็ง และจุดอ่อนของผู้ประกอบการ โดยมักจะกำหนดเป็นพันธกิจขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์

การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานการกำหนดกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำได้โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis นั้นทียา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร (2545) อธิบายว่า เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การด้วย SWOT Analysis นั้น เป็นวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่ปรากฏในกิจการของเราเป็นปัจจัยภายในกิจการที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ชื่อเสียงของธุรกิจ ทำเลที่ตั้ง สถานภาพทางการเงิน ความสามารถของผู้บริหาร ถ้าเป็นข้อดีคือจุดแข็ง ข้อเสียคือจุดอ่อน ส่วนปัจจัยภายนอกเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น คู่แข่ง การเมืองและกฎหมาย สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ถ้าเป็นข้อดีเรียกว่าโอกาส ส่วนข้อเสียเรียกว่า อุปสรรค และ สมยศ นาวิการ (2549) ได้ให้นิยามว่า SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพ องค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT มีความหมายดังนี้ 1) Strengths หมายถึง จุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบ 2) Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ 3) Opportunities หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้ 4) Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ SWOT นั้นจะให้ภาพกว้างๆ จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือมาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้มองเห็นภาพทิศทางการกลยุทธ์ได้ชัดเจน โดยการใช้ตาราง TOWN MATRIX ตารางการคิดแบบ TOWS เป็นกรอบวิเคราะห์การคิดอย่างเป็นระบบที่ช่วยในการจับคู่ โดยการเอาโอกาส และภาวะคุกคามภายนอก กับจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งปกติองค์กรจะระบุจุดอ่อนและจุดแข็งด้วยตนเอง เช่นเดียวกับการระบุโอกาสกับภาวะคุกคามสภาพแวดล้อมจากภายนอก แต่สิ่งที่องค์กรมักจะมองข้ามคือ การเชื่อมโยงปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งต้องการกลยุทธ์ในการดำเนินการที่แตกต่างกันในการจัดการทางเลือกที่จะนำไปสู่กลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยสามารถอธิบายการวิเคราะห์สภาพองค์กร SWOT และการใช้ตาราง TOWS MATRIX ในการจับคู่วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ไว้ดังนี้ (Weihrich and Koontz, 2005)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากร (Man Money Material Method) คำนิยมองค์การ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลของวิธีการดำเนินการก่อนหน้านี้ 1) จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนา



องค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร 2) จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Emet and Merba, 2017)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร ระดับการศึกษา อัตรารู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐาน การอพยพและการย้ายถิ่น ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการสถานะสุขภาพ อัตราการป่วย/ตายด้วยโรคและภัยสุขภาพของประชากร พฤติกรรมทางสุขภาพรวมถึงระบบสุขภาพ สภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ ระบบนิเวศผลกระทบจากการเกษตร อุตสาหกรรม เป็นต้น 1) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ 2) อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์การให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้ (นันทิยา หุตานุกูตร และณรงค์ หุตานุกูตร, 2545)

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis		
สภาพแวดล้อม ภายใน	Strength (S) จุดแข็ง จุดเด่น ข้อได้เปรียบ	Weakness (W) จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ
สภาพแวดล้อม ภายนอก	Opportunity (O) โอกาส สิ่งเกื้อกูลที่จะดำเนินกิจกรรม	Threats (T) ภัยคุกคาม ที่จะทำให้ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

ที่มา: นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2545)

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็งและจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาสและ อุปสรรคต่างๆ จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์อะไรและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้นองค์กรควรดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยได้อธิบายการ กำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยสรุปว่า การประเมินสถานการณ์องค์กรด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถใช้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้จำนวนมาก การใช้ TOWN Matrix จะช่วยอธิบาย ถึงวิธีการในการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งโอกาส ภาวะคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่กับ จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำไปสู่ผลการกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ซึ่งเป็นสิ่งที่ ดีที่จะใช้การระดมสมองเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่อาจจะไม่ได้คำนึงถึง และยังผลักดันให้ผู้บริหารได้ สร้างสรรค์วิธีการไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่เหมาะสมกับองค์กรจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน กำหนดกล ยุทธ์ซึ่งมีทางเลือกได้ 4 ประการ ดังนี้ (Wheelen and Hunger, 2012)

โดยทางเลือกที่ 1) กลยุทธ์ SO (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดขององค์กร หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็งและมีโอกาสในการเจริญเติบโตได้อีก ทำให้ธุรกิจ สามารถขยายการลงทุนเพิ่มได้อีก การเพิ่มการผลิต ขยายตลาดโดยให้เพิ่มขึ้นตามโอกาสที่เอื้ออำนวย และสามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) ทางเลือกที่ 2) กลยุทธ์ ST (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด หมายถึง ธุรกิจมีจุดแข็ง แต่มีอุปสรรคจากคู่แข่งหรือปัจจัยอื่นๆ ธุรกิจจึงควรหลีกเลี่ยงอุปสรรค อาจหันไปจับกลุ่มลูกค้ากลุ่มอื่นแทน สามารถ

ใช้กลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน (Blue Ocean strategy) ทางเลือกที่ 3) กลยุทธ์ WO หมายถึง (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ หรือช่องทางในการทำธุรกิจอยู่มาก อาจแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่น (Strategic Alliance) เพื่อเสริมจุดอ่อนให้ดีขึ้น และทางเลือกที่ 4) กลยุทธ์ WT<sup>-1</sup> หมายถึง (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ โดยแนวคิดหลักทั่วไปจะใช้กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดจึงควรพิจารณาเลิกกิจการ หรือแสวงหาความร่วมมือกับธุรกิจอื่น สามารถใช้กลยุทธ์ตั้งรับ (Defender Strategy) แต่ในงานวิจัยครั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานเชิงรุก ผู้วิจัยจึงประยุกต์แนวทางการตั้งกลยุทธ์รูปแบบการปรับปรุงภายในประกอบกับการตั้งกลยุทธ์เชิงรุก รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการกำหนดกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งภายใน Internal Strengths (S)	จุดอ่อนภายใน Internal Weaknesses (W)
โอกาสจากภายนอก External Opportunities (O)	กลยุทธ์ SO : มาก – มาก (SO Strategy : Maxi-Maxi) รุกไปข้างหน้า	กลยุทธ์ WO : น้อย – มาก (WO Strategy : Mini-Maxi) พัฒนาภายใน
อุปสรรค/ข้อจำกัดจากภายนอก External Threats (T)	กลยุทธ์ ST : มาก – น้อย (ST Strategy : Maxi-Mini) สร้างพันธมิตร	กลยุทธ์ WT <sup>-1</sup> : น้อย <sup>-1</sup> – น้อย (WT Strategy : Mini-Mini) พัฒนาเชิงรุกจากภายใน

ที่มา: ผู้วิจัย ปรับปรุงจาก Wehrich and Koontz (1993)

จากการพิจารณาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ TOWS Matrix คือการวิเคราะห์หาช่องว่างของการได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำไปสู่การประเมินสถานการณ์แล้วพิจารณาตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ที่ได้เปรียบในการแข่งขันและ

มีประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรจึงถือเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถใช้กำหนดกลยุทธ์หรือรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อกำหนดกลยุทธ์ได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดำเนินงาน ด้วยการกำหนดกิจกรรมทางการจัดการเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน กำหนดงบประมาณ และผู้รับผิดชอบ และอาจต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน โดยทั้งหมดนี้ต้องเขียนหรือถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อความสะดวกในการนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุมนั้น เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่อย่างไร เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุม การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผู้วิจัยจำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดรูปแบบการจัดการ การร่างรูปแบบการจัดการ และการตรวจสอบยืนยันรูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้น

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพ

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาความหมายของการเพิ่มผลิตภาพจากนิยามที่นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ และองค์การวิชาชีพได้ให้ความหมายไว้ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นนิยามศัพท์ปฏิบัติการของการวิจัย ซึ่งในการทำความเข้าใจความหมายของการเพิ่มผลิตภาพ ผู้วิจัยต้องเข้าใจความหมายของผลิตภาพให้ท่องแท้ก่อน และจากการศึกษาพบว่าผลิตภาพมีการนิยามไว้หลากหลายโดย Choi Dong Kyu (2011) กล่าวว่า ผลิตภาพ หมายถึง มูลค่าผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการใช้ปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้าหรือบริการ ด้วยการใช้เทคนิคร่วมกับคุณค่าของปัจจัยการผลิตและผลผลิตและเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงระดับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรขององค์กร ในขณะที่ Oxford Advanced Learner Dictionary (2019) ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบอัตราแรงงานเทียบกับผลผลิต โดยกล่าวว่า ผลิตภาพ หมายถึง อัตราที่คนงานคนหนึ่งหรือองค์กรหนึ่ง หรือประเทศหนึ่งผลิตสินค้า และ

เป็นปริมาณที่ผลิตเทียบกับเวลา แรงงาน และเงินที่ใช้ในการผลิต และ European Productivity Agency (2018) ยังให้ความหมายในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่าการเพิ่มผลผลิตเป็นจิตสำนึกในจิตใจที่มุ่งแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อว่าสามารถทำปัจจุบันให้ดีกว่าอดีต เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีการหรือเทคนิคใหม่ และเป็นความก้าวหน้าของมนุษย์ สำหรับวงการวิชาการไทยนั้นหน่วยงานสำคัญอย่าง ราชบัณฑิตยสภา (2554) ได้อธิบายว่า ผลผลิต หมายถึง จำนวนของผลผลิตสินค้าหรือบริการต่อปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการผลิตของหน่วยการผลิต อุตสาหกรรม หรือประเทศ ผลผลิตภาพสามารถจำแนกตามประเภทของปัจจัยการผลิต เช่น ผลผลิตภาพแรง ผลผลิตภาพทุน เป็นต้น

นอกจากนี้ ประเภทของผลผลิตภาพในปัจจุบันมีการแบ่งประเภทผลผลิตภาพเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ผลผลิตภาพย่อย (Partial Productivity) ผลผลิตภาพย่อยเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละชนิด เช่น ผลผลิตภาพด้านแรงงาน (Labor Productivity) เป็นผลผลิตภาพด้านเงินทุน (Capital Productivity) ผลผลิตภาพด้านวัสดุ (Material Productivity) และผลผลิตภาพด้านพลังงาน (Energy Productivity) 2) ผลผลิตภาพรวม (Total Productivity) ผลผลิตภาพรวมเป็นอัตราส่วนของผลผลิตทั้งหมด ต่อทรัพยากรที่ใช้ทั้งหมด ดังนั้นผลผลิตภาพรวมจึงแสดงผลกระทบร่วมของทรัพยากรทั้งหมดในการท า ผลผลิตออกมา และ 3) ผลผลิตภาพมูลค่าเพิ่ม (Value Added Productivity) ผลผลิตภาพมูลค่าเพิ่มเป็นอัตราส่วนของผลผลิตสุทธิต่อผลรวมของทรัพยากร หรือปัจจัยด้านแรงงานและเงินทุน ผลผลิตสุทธิ หมายถึง ผลผลิตรวม (ธานินทร์ คุพพลทรัพย์, 2555)

สรุปได้ว่า ผลผลิตภาพเป็นขีดความสามารถของกระบวนการผลิตที่สร้างผลผลิตมากกว่าปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของผู้ประกอบการ เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือความประหยัดในการผลิต จึงเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรร่วมมือกันเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับกิจการและสังคม ทั้งนี้การพัฒนาผลผลิตภาพสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบผลผลิตส่งออกกับปัจจัยนำเข้า โดยอาจวัดระดับผลผลิตภาพขององค์การโดยรวมหรือจำแนกเป็นด้านต่างๆ เมื่อผลผลิตภาพขององค์การสูงขึ้นจะทำให้เกิดการแบ่งผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย โดยประเทศชาติได้ประโยชน์ในรูปแบบของภาษี ผู้ประกอบการได้ประโยชน์ในรูปแบบของกำไร ผู้ปฏิบัติงานได้ประโยชน์ในรูปแบบของค่าจ้าง ซึ่งทำให้คุณภาพชีวิตของคนในสังคมโดยรวมดีขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องใช้การบริหารด้วยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยต้องคิดเทคนิควิธีการที่จะต้องทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดแรงเสียดทานจากผลกระทบทางสังคม และสิ่งแวดล้อม บทบาทของการจัดการผลผลิตภาพจะเป็นไปในแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าความพยายามในการกีดกันด้านต้นทุน ซึ่งแนวคิดทางด้านการจัดการผลผลิตภาพมีอยู่ 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) หลักการด้านผลผลิตภาพไม่ได้เป็นเพียงหลักการด้านประสิทธิภาพ การเพิ่มผลผลิตไม่ได้มีความหมายถึงประสิทธิภาพทางการผลิตของผลิตภัณฑ์ใดๆ แต่เป็นการเพิ่มผลผลิตภาพ

สำหรับผลิตหรือการบริการที่เจาะจงตามความต้องการของลูกค้า 2) การดูแลกระบวนการผลิตมีความสำคัญเท่าๆ กับการดูแลการเพิ่มผลผลิต ทั้งนี้เพราะว่ากระบวนการผลิตและวิธีการที่ใช้มีผลกระทบต่อการผลิตภาพด้วย 3) บทบาทการพิจารณาเรื่องสิ่งแวดล้อมในเชิงผลิตภาพสีเขียวมีอิทธิพลต่อการบริหารผลิตภาพมากขึ้น โดยมีการรับรู้แนวทางการเพิ่มผลิตภาพจากการใช้ทรัพยากรด้านพลังงานแหล่งน้ำธรรมชาติ เชิงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและหลีกเลี่ยงการสร้างมลภาวะ 4) มีการมุ่งเน้นในการเพิ่มผลิตภาพผลิตการบริหารโซ่คุณค่า (Value-Chain) และโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยมีการพึ่งพาส่วนที่เป็นเครือข่ายของผู้ส่งมอบ (Network of Suppliers) และผู้ให้บริการ (Service Providers) มากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานจะมีผลเป็นไปตามแนวทางการบริหารของโซ่คุณค่าและโซ่อุปทาน และ 5) ปัจจัยมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารผลิตภาพ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลจะมีความสามารถในการปรับระบบการผลิตและเครือข่ายองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัตถุ และเทคโนโลยีเพื่อเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์การแข่งขันที่สูงขึ้น (พงค์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, 2557)

จากลักษณะที่กล่าวมา พบว่าการเพิ่มผลิตภาพมีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพต่อผู้ประกอบการและสังคม ผลประโยชน์ที่ได้จากการจัดการผลิตภาพที่ชัดเจน คือการทำให้เกิดผลกำไรและผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งเชิงรูปธรรมและนามธรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ผู้ประกอบการ พนักงาน ผู้ส่งมอบ ลูกค้า และสังคมโดยรอบ ทั้งนี้เป็นผลจากการที่องค์การมีกำไรเพิ่มขึ้น จึงพัฒนางานได้มากขึ้น ภาครัฐได้ประโยชน์จากการเสียภาษีที่มากขึ้น พนักงานได้ผลตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น ผู้ส่งมอบจะได้ประโยชน์จากการขายวัตถุดิบได้มากขึ้น และลูกค้าจะได้ประโยชน์จากการได้รับความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์มากขึ้น กล่าวได้ว่าการบริหารผลิตภาพมีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนและสังคมเป็นอย่างยิ่ง จากการที่การจัดการผลิตภาพสามารถสร้างสรรค์และบูรณาการผลประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง (European Productivity Agency, 2018)

สรุปได้ว่า การบริหารผลิตภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีความมุ่งหมายในการบริหารปัจจัยนำเข้าให้มีความเหมาะสมในการสร้างผลผลิตที่จะทำให้ผลิตภาพสูงขึ้น ภายใต้สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบที่ได้รับจากภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งต้องมีการวางแผนและจำแนกคุณลักษณะทางคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีการลดช่วงเวลานำของการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้แข่งขันได้มากขึ้น มีการปรับปรุงกระบวนการผลิต ตลอดจนจนถึงการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า

บทบาทของการบริหารผลิตภาพไม่อาจถือได้ว่าเป็นบทบาทของฝ่ายบริหารฝ่ายเดียว แต่เป็นภาระหน้าที่ของทุกคนในองค์การที่ต้องมีบทบาท และมีส่วนร่วมเพื่อการบริหารและสนับสนุนการเพิ่มผลิตภาพ โดยต้องให้ทุกคนในองค์การดำเนินการบริหารผลิตภาพของตนเองและในภาพรวม

(Total Productivity Management) โดยความหมายของการบริหารผลิตภาพโดยรวมมีความหมายดังนี้ Total หมายถึง การมีส่วนร่วมแบบบูรณาการของทุกคนในองค์การในการดำเนินการด้านการบริหารผลิตภาพให้เป็นในทิศทางเดียวกันทั้งผลิตภาพและการจัดการ โดยที่ Productivity หมายถึง ผลิตภาพ และ Management หมายถึง การจัดการ โดยองค์ประกอบของการบริหารผลิตภาพโดยรวมต้องมีความชัดเจน ความแน่นอน และความเชื่อมั่น โดยในด้านความชัดเจน หมายถึง ทุกคนในองค์การต้องมีความชัดเจนในด้านความเข้าใจและการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เพื่อมีความเด่นชัดในทิศทางการบริหารผลิตภาพและการดำเนินงานในองค์การ มีความมุ่งมั่น ร่วมกันในการก้าวสู่เป้าหมายการเพิ่มผลิตภาพ โดยสามารถรับรู้แผนงาน การดำเนินการตามแผนงาน การวัดผล และการประเมินทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อตรวจติดตามผลการดำเนินการ ปรับปรุงและตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญต่อบทบาทการเพิ่มผลิตภาพเชื่อมโยงกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ ส่วนในการสร้างความแน่นอน หมายถึง ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) และต่อเนื่อง ทำให้การบริหารผลิตภาพโดยรวมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมั่นคง โดยการสนับสนุนและรับผิดชอบร่วมกันเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินการ จะต้องมีการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม มีการกระตุ้นให้แต่ละฝ่ายงานให้ความร่วมมือโดยมุ่งเป้าหมายที่ผลประโยชน์โดยรวมขององค์การ โดยแนวทางการบริหารผลิตภาพโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) แนวทางจากบนลงล่าง (Top-Down Approach) แนวทางนี้เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการบริหารผลิตภาพและพัฒนาวัตถุประสงค์ไปในแต่ละส่วนตามลำดับความสำคัญของหน่วยงานและเลือกยุทธวิธีรวมทั้งกลวิธีในการบรรลุสู่เป้าหมาย 2) แนวทางจากล่างสู่บน (Bottom-Up Approach) เป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการบริหารผลิตภาพโดยการปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงาน กำหนดหาความสูญเสียเปล่าและสิ่งไม่จำเป็น ดำเนินการในการขจัดความสูญเสียเปล่าและไม่จำเป็น กำหนดแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการตามลำดับความสำคัญ ดำเนินการและติดตามผลการดำเนินการ (Vaishali, 2011)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารผลิตภาพโดยรวมมีเป้าหมายเพื่อการเพิ่มผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการสร้างผลได้ที่สูงสุด ด้วยกระบวนการที่ต้องใช้การทำงานเป็นทีมเพื่อปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการแข่งขันต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการเมืองได้

จากสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีความแตกต่างหลากหลาย สามารถจำแนกแนวทางการเพิ่มผลผลิต แบ่งเป็น 5 แนวทาง โดยแนวทางที่ 1) ผลผลิตเพิ่ม แต่การใช้ทรัพยากรเท่าเดิม ตัวอย่างวิธีการที่ใช้ได้แก่ การใช้เครื่องจักรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ การใช้แรงงานให้เต็มความสามารถ การใช้วิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน เงื่อนไข คือ การบำรุงรักษา การให้สวัสดิการ และผลตอบแทนการสร้างมาตรฐานของการทำงาน แนวทางที่ 2) ผลผลิตเพิ่ม แต่ใช้ทรัพยากรลดลง ตัวอย่างวิธีการที่ใช้

ได้แก่ การเลิกจ้าง การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น การใช้วัสดุทดแทน เงื่อนไข คือ การฟ้องร้อง เรียกค่าชดเชย ความเชี่ยวชาญในการศึกษาการทำงาน การวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ แนวทางที่ 3) ผลผลิตเพิ่ม แต่ใช้ทรัพยากรเพิ่มแต่ใช้ในอัตราที่ต่ำกว่า ตัวอย่างวิธีการที่ใช้ได้แก่ การจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะพนักงาน การจัดหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เงื่อนไขคือ ความจำเป็นและการสร้างมูลค่าเพิ่มความปลอดภัยและความสามารถในการรับเทคโนโลยีใหม่ แนวทางที่ 4) ผลผลิตคงที่ แต่ใช้ทรัพยากรลดลง ตัวอย่างวิธีการที่ใช้เช่นเดียวกับแบบที่ 2 ต้องการลดการใช้ทรัพยากร แต่มีได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิตเงื่อนไข เช่นเดียวกับแบบที่ 2 และแนวทางที่ 5) ผลผลิตลดลง และการใช้ทรัพยากรลดลงในอัตราที่สูงกว่า ตัวอย่างวิธีการที่ใช้เช่นเดียวกับแบบที่ 2 และ 4 การลดการใช้ทรัพยากรมีผลทำให้ผลผลิตลดลงบ้างแต่ลดลงในปริมาณที่น้อยกว่าทรัพยากรที่ลดลง เงื่อนไขเช่นเดียวกับแบบที่ 2 และ 4 (ชานินทร์ คูพูลทรัพย์, 2555)

นอกจากนี้ Choi Dong Kyu (2011) ยังอธิบายว่า ผลผลิตสามารถมองได้ทั้งในรูปแบบของหน่วยนับเชิงปริมาณ เช่น จำนวนหรือขนาด เป็นต้น ผลผลิต จะหมายถึง ผลิตภาพทางกายภาพ (Physical Productivity) นอกจากนี้ยังสามารถมองในรูปแบบของมูลค่าที่เป็นตัวเงิน เช่น มูลค่าการผลิต รายได้และมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น ซึ่งเรียกว่าผลิตภาพเชิงมูลค่า (Value Productivity) ในกรณีของผลิตภาพเชิงมูลค่า จะใช้วิธีการวัดมูลค่าเพิ่มของผลิตภาพ โดยการวัดมูลค่าที่เพิ่มเข้าไปในผลผลิต อธิบายได้ว่า มูลค่าเพิ่ม หมายถึง คุณค่าใหม่ในตัวสินค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในกระบวนการผลิตจากการผสมผสานองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ แรงงาน ทุน และการบริหารจัดการในช่วงเวลาหนึ่ง ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Productivity) หมายถึง มูลค่าที่สร้างขึ้นใหม่และเพิ่มเข้าไปในสินค้า โดยใช้ปัจจัยแรงงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม จึงเป็นดัชนีชี้วัดการขยายตัวของผลิตภาพขององค์การ เช่นเดียวกับมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินว่า พนักงานแต่ละคนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้เท่าไร อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือ ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่ม ไม่ได้หมายถึงมูลค่าเพิ่มที่ได้รับการสร้างขึ้นด้วยปัจจัยแรงงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากมองว่าแรงงานเป็นเสมือนศูนย์กลางของผลิตภาพแล้ว ผลิตภาพเชิงมูลค่าเพิ่มจะเป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากการนำปัจจัยการผลิตต่างๆ มาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม รวมถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ ที่แฝงอยู่ในปัจจัยแรงงาน

การเพิ่มผลิตภาพการผลิตจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการเผชิญจากข้างต้น แนวทางการเพิ่มผลิตภาพการผลิตเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถช่วยผู้ประกอบการลดผลกระทบได้ ซึ่งการเพิ่มผลิตภาพทำได้จากการลดปัจจัยการผลิต (Input) ได้แก่ แรงงาน ทุน พลังงาน วัตถุดิบ บริการ และหรือเพิ่มผลผลิต (Output) จากปริมาณผลผลิต ยอดขาย และมูลค่าเพิ่มที่เพิ่มขึ้น โดยมี 5 แนวทาง ได้แก่ 1) แรงงาน เช่น การพัฒนาทักษะแรงงาน โดยการฝึกอบรมให้มีทักษะหลายด้าน เพื่อทำงานทดแทนกันได้ หรือการพิจารณาอัตราผลตอบแทน วัดจาก



ความสามารถ (Competency) เพื่อสร้างแรงจูงใจเช่น การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้นงาน 2) ทุน โดยจัดให้มีการ Maintenance Management เช่น โรงงานมีปัญหาเครื่องจักร เสียบ่อย ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบำรุงรักษาหรือมีการวางแผนล่วงหน้า หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต จะทำให้ต้นทุนรวมลดลงได้ในระยะยาว 3) พลังงาน เช่น การลดต้นทุนค่าขนส่ง โดยอาจมีการวางแผนเส้นทางการขนส่ง 4) วัตถุดิบ โดยสั่งซื้อวัตถุดิบที่ต้องการใช้ สร้างอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ทำสัญญาาระยะยาวให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาต่ำ 5) บริการ เช่น การลดต้นทุนด้านเอกสาร โดยการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แทนการใช้กระดาษ (สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต, 2556)

การบริหารการเพิ่มผลิตภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนในหน่วยงานตั้งแต่คนงานจนถึงผู้บริหาร ดังนั้นการทำความเข้าใจเพื่อให้ผู้บริหารทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มผลิตภาพ และเข้าใจกระบวนการผลิต รวมทั้งเทคนิค แนวคิด และวิธีการเพิ่มผลิตภาพต่างๆ ให้ชัดเจน ผู้บริหารทุกคนจึงต้องมีจิตสำนึกในการค้นหาความสูญเสียและเพิ่มผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง (Vaishali, 2011) การปลูกฝังทัศนคติด้านการเพิ่มผลิตภาพแก่ทุกส่วนในองค์กร โดยเฉพาะด้านลดความสูญเสียและสิ่งไม่จำเป็นเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ถ้าพนักงานทุกคนต่างมีทัศนคติว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเจริญขององค์กรเป็นความเจริญของตนเองด้วย พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารผลิตภาพเพื่อจัดการความสูญเสียและเพิ่มผลิตภาพ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบแรกของความสำเร็จในงานการเพิ่มผลิตภาพ สิ่งต่อมาคือการให้ความรู้เกี่ยวกับต้นเหตุของความสูญเสีย ผลกระทบของความสูญเสียต่อผลผลิต การให้ความรู้ด้านการทำงานที่ถูกต้อง การให้ความรู้ด้านคุณภาพ และการให้ความรู้ด้านความปลอดภัย (พิชญ มนัสปีต, 2561)

การเพิ่มผลิตภาพเป็นเป้าหมายของผู้ประกอบการในยุคของการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบการสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ในเรื่องคุณภาพดี บริการประทับใจ การส่งมอบตรงเวลา การมีจริยธรรมทางธุรกิจ แต่สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ดังนั้น องค์ประกอบของการพัฒนาผลิตภาพสามารถจำแนกได้ 6 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) การส่งมอบ (Delivery) ความปลอดภัย (Safety) ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Morale) และจริยธรรม (Ethic) โดยการจัดการผลิตภาพคือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการสื่อสารเป็นส่วนสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจาก การสื่อสารที่ผิดพลาดจะเป็นเหตุที่สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้น องค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการสื่อสารและประสานงานมักจะเกิดความขัดแย้งภายใน องค์กร ซึ่งเป็นผลเสียอย่างยิ่งต่อโครงการเพิ่มผลิตภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และประสานงาน กระบวนการที่จะให้ระบบงานสื่อสารได้ผลคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กร การยอมรับนับถือและส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ของพนักงานในทุก

ระดับ จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีกำลังใจและสร้างความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในโครงการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, 2557)

ในกระบวนการจัดการสมัยใหม่ ส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือการมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารในอดีตมักให้ความสำคัญกับผลผลิตและรายได้ ทำให้องค์กรเสียโอกาสที่จะทำกำไรให้ได้มากขึ้น (Drucker, 1985) การบริหารเพื่อเพิ่มผลิตภาพจำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบในการกำหนดเป้าหมายการวางแผนและติดตามให้ได้ตามเป้าหมาย ปัจจุบันจะพบว่าองค์กรที่ทันสมัยต้องลงทุนด้านระบบข้อมูลโดยการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ มีการลงทุนด้านบุคลากรในการจัดเก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ประมวลผลข้อมูล และการทำรายงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลทั้งด้านผลผลิตและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และสามารถวัดดัชนีหรืออัตราผลิตภาพได้อย่างต่อเนื่อง ระบบข้อมูลทางการผลิต และระบบข้อมูลทางบัญชีจึงถูกออกแบบและมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการตรวจสอบประมวลผลข้อมูลให้ถูกต้อง แม่นยำและรวดเร็ว เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจดำเนินการทางการเพิ่มผลิตภาพ ผู้บริหารผลิตภาพทุกๆ ระดับจึงจำเป็นต้องทำงานอย่างจริงจังรอบด้านจะทำงานเหมือนกับการทำงานแบบไม่สนใจอะไรทำงานไปเรื่อยๆ โดยไม่ต้องรับรู้ข้อมูลอะไรไม่ได้ ผู้บริหารผลิตภาพทุกระดับจึงมีภาระที่จะต้องรับผิดชอบกิจกรรมของตนให้มีประสิทธิผลสูงสุด โดยมีระบบฐานข้อมูลทางการผลิตและค่าใช้จ่ายประกอบการตัดสินใจ จะอ้างการไม่รู้เช่นในอดีตไม่ได้ (พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, 2557)

ทั้งนี้ผู้บริหารผลิตภาพจะต้องเข้าใจว่า กิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพซึ่งมีวงจรที่ต่อเนื่อง คือ ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการตามขั้นตอนที่ถูกต้อง วัดผล ประเมินผล และดำเนินการปรับปรุงการผลิตให้ได้อัตราผลิตภาพที่สูงขึ้น วงจรผลิตภาพนี้จะดำเนินไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงวิธีการวัดผล คือ ต้องมีการระบุฐานข้อมูลทางการผลิต ค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการผลิต รายได้จากผลผลิต รู้จักการนำข้อมูลที่ประมวลผลได้มาประเมินเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และรู้จักการปรับระดับเป้าหมายของอัตราผลิตภาพ บทบาทดังกล่าวข้างต้นจะดำเนินการไปได้ตลอดต่อเนื่อง โดยการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรม การเพิ่มผลิตภาพที่ถือเป็นความผิดพลาดสิ่งหนึ่งก็คือ การขาดความเข้าใจในระบบฐานข้อมูล การไม่สนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การดำเนินการที่ไม่ต่อเนื่อง เป็นผลเสียอย่างยิ่งในสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ผิดๆ เช่น ไม่เอาจริงเอาจัง ทำให้ไม่เกิดประโยชน์ และเป้าหมายต่อการร่วมกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพและไม่ยอมรับรู้ว่ากิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานของตนเองด้วย ถ้าผู้บริหารผลิตภาพไม่รู้วิธีในการวัดความสำเร็จของตนเอง เพียงแต่รู้ว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจตามแต่กรณี แต่ไม่รู้วิธีในการประเมินผลตนเอง ในระหว่างเวลาการทำงานหนึ่งๆ เช่น เดือน ไตรมาส หรือปี ผู้บริหารทุกระดับควรจะต้องรู้ว่าผลงานของตนเองดีขึ้นหรือแย่ลง ถ้าผู้บริหารทุกคนเข้าใจถึงการกำหนดอัตราผลิตภาพในแต่ละช่วงเวลา และดำเนินการตาม

วงจรมลิตภาพดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารทุกคนก็จะสามารถประเมินผลงานของตนและปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอัตราผลิตภาพก็จะสูงขึ้นโดยตลอด การรู้จักหาค่าอัตราผลิตภาพที่สัมพันธ์กับกิจกรรมขององค์การเป็นส่วนสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ (ธานินทร์ คูพลทรัพย์, 2555)

การบริหารผลิตภาพมีความมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ ดัชนีผลิตภาพจะเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในเชิงการเปรียบเทียบมูลค่าผลประโยชน์ที่สามารถหาได้เทียบกับส่วนที่ต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มูลค่านั้นๆ ผู้บริหารจะสามารถรับรู้แนวโน้มของมูลค่าผลประโยชน์ที่สามารถหาเพิ่มขึ้นได้จากการดำเนินการทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันจะต้องใช้ความพยายามในการลดส่วนที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้มูลค่าผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ในมุมมองทางการจัดการหมายถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การใช้ตัวชี้วัดผลิตภาพจึงมีความสำคัญต่อการบริหารผลิตภาพอย่างยิ่ง (จันทร์ศิริ สิงห์เถื่อน, 2551) สามารถแบ่งประเภทของอัตราผลิตภาพเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) อัตราผลิตภาพรวม (Total Productivity) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ทั้งสิ้น 2) อัตราผลิตภาพองค์ประกอบรวม (Total Factor Productivity) หมายถึง อัตราส่วนผลผลิตสุทธิต่อผลรวมของทรัพยากรเฉพาะด้านเงินทุน และแรงงาน อัตราส่วนผลผลิตสุทธิได้จากผลผลิตรวมลบด้วยค่าวัสดุและค่าบริการ และ 3) อัตราผลิตภาพเฉพาะส่วน (Partial Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละชนิด เช่น อัตราผลิตภาพวัตถุดิบ (Material Productivity) อัตราผลิตภาพค่าใช้จ่าย (Expense Productivity) อัตราผลิตภาพเงินลงทุน (Capital Productivity) อัตราผลิตภาพพลังงาน (Energy Productivity) (พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, 2557)

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวคิดที่นำการสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมทางการจัดการธุรกิจบนฐานของวัฒนธรรมและทรัพยากรท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการกระจายรายได้แก่ประชาชน (ฐิติเทพ สิทธิยศ, 2553) โดยคำว่าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Industries) เป็นคำที่มีนักวิชาการและนักวิชาชีพได้ให้ความหมายไว้จำนวนมาก โดยความหมายที่เป็นที่นิยมกล่าวถึงที่เป็นมาตรฐานสากลจากองค์การระหว่างประเทศ ได้แก่ องค์การความร่วมมือเพื่อการค้า และการพัฒนา United Nations (2018) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นอุตสาหกรรมที่สร้าง ผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และภูมิปัญญาเป็นต้นทุนในการผลิต หรือเป็นการประกอบด้วยอาชีพที่ใช้ฐานความรู้ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แค่วงการศิลปะ โดยอาชีพเหล่านั้นสามารถสร้างรายได้จากการขาย และลิขสิทธิ์ทางปัญญา และ สมบัติ กุสุมาวลี (2553) ยังได้กล่าวว่าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์สร้างสรรค์นั้นเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นที่การสร้างสรรค์กระบวนการผลิตของผู้ประกอบการ

หลังจากสิ้นสุดยุคแรงงานและก้าวเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมผู้ประกอบการต่างๆ ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมได้นำเครื่องจักรมาใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนสินค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันนั้น ทำให้ผู้ผลิตที่สามารถทำต้นทุนได้ต่ำกว่าจะสามารถอยู่รอดในระบบเศรษฐกิจ ส่วนผู้ประกอบการที่มีต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งก็ทำให้ราคาสินค้าสูงกว่า และทำให้ผู้ประกอบการเหล่านั้นต้องออกไปจากระบบ ก่อให้เกิดปัญหาการว่างงาน ดังเช่นปัญหาที่ประเทศไทยกำลังประสบอยู่ จะเห็นได้ว่าระบบการผลิตนี้ นอกจากจะก่อให้เกิดปัญหาการว่างงานแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาสินค้าล้นตลาด ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรการผลิต รวมถึงปัญหาการไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นในตลาด เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว นักวิชาการและนักวิชาชีพจึงปรับกระบวนการที่มีอยู่ โดยหันมาลงทุนในทรัพยากรมนุษย์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรและวัตถุดิบที่มีอยู่ โดยการสอดแทรกความคิดสร้างสรรค์ลงไปในตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่ง (ฐิติเทพ สิทธิยศ, 2553)

แนวคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อ คริสตศักราช 1994 โดยประเทศออสเตรเลียนำเสนอรายงานที่ชื่อ “Creative Nation Report” เพื่อชี้แนะนโยบายของประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สร้างสรรค์จากวัฒนธรรมและทรัพยากรท้องถิ่นเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการพัฒนาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมให้เป็นฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนและประเทศ (สมบัติ กุสุมาวาลี, 2558) หลังจากนั้น กระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬาของประเทศอังกฤษใช้แนวคิดนี้ผ่านนโยบาย “Cool Britannia” และได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้หน่วยงานภายในของประเทศอังกฤษส่งเสริมนโยบายด้านนี้อย่างจริงจังจนเกิดเป็นนโยบายการสร้างสรรคมากมาย เช่น นโยบาย “Create Together” และ “Createch” เป็นต้น แนวคิดนี้ได้แพร่กระจายไปสู่หลากหลายประเทศ และเกิดเป็นนโยบายการสร้างสรรคของประเทศต่างๆ เช่น ประเทศญี่ปุ่นใช้แนวคิดการสร้างสรรคว่า “Cool Japan” และประเทศเกาหลีใต้ใช้แนวคิดการสร้างสรรคว่า “Creative Korea” ผ่านทางอุตสาหกรรมดนตรี อุตสาหกรรมภาพยนตร์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นต้น (พวงแก้ว พรพิพัฒน์, 2553)

แนวคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ได้รับความสนใจจากหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านการสนับสนุนการศึกษา การอนุรักษ์วัฒนธรรมเป็นอย่างมาก โดยองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) เป็นอย่างมาก เนื่องจากเห็นถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สืบสาน วัฒนธรรม โดยใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการตีความวัฒนธรรมใหม่ และนำเสนอในรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการผ่านระบบเศรษฐกิจ จึงผลักดันแนวคิดนี้ให้กับประเทศสมาชิกโดยได้แบ่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จากวัฒนธรรมออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มมรดกวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ (Cultural Heritage) ประกอบด้วย 4 สาขาย่อย ได้แก่ งานฝีมือ การท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ โดยประเทศได้เพิ่มด้านธุรกิจอาหารไทย และการแพทย์แผนไทย

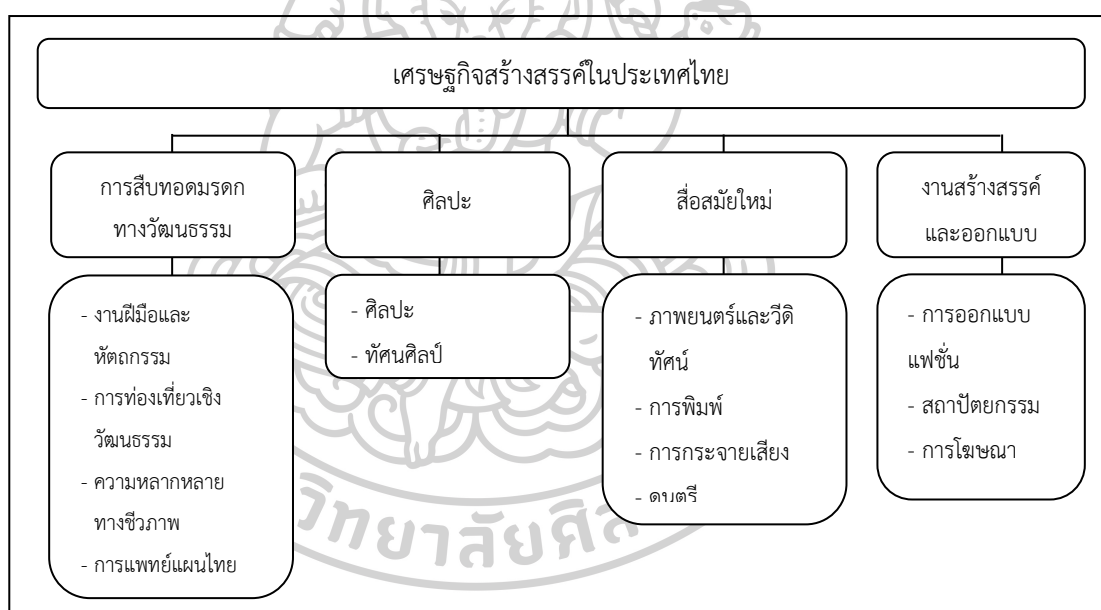
รวมไว้ในด้านนี้ด้วย 2) กลุ่มศิลปะ (Arts) ประกอบด้วย 2 สาขาย่อย ได้แก่ ศิลปะการแสดง และทัศนศิลป์ 3) กลุ่มสื่อ (Media) ประกอบด้วย 4 สาขาย่อย ได้แก่ ภาพยนตร์สิ่งพิมพ์ กระจายเสียง และเพลง และ 4) กลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน (Functional Creation) ประกอบด้วย 5 สาขาย่อย ได้แก่ งานออกแบบ แฟชั่น สถาปัตยกรรม โฆษณา และซอฟต์แวร์ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์, 2561)

กล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็นการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีที่มาจากพื้นฐานทางสังคมและบริบททางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลและชุมชน โดยนำมาถักนิตกรรมและผสมผสานกับเครื่องมือต่างๆ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ จนแปลงออกมาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่จับต้องได้ เกิดเป็นผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ที่มีความใหม่และมีลักษณะเฉพาะตัว (บุญทวารณ วังวอน และคณะ, 2557) อีกทั้งยังเป็นการนำภูมิปัญญาในแต่ละท้องถิ่นมาปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัย โดยการเติมแต่งแนวคิดเชิงสร้างสรรค์บนบริบทของสังคมและวัฒนธรรมสมัยใหม่เข้าไป เช่น ผลิตภัณฑ์กระเป๋าถือลายผ้าขาวม้า ครีมบำรุงผิวจากสมุนไพรท้องถิ่น เป็นต้น ดังนั้น การผลิตผลิตภัณฑ์และบริการสร้างสรรค์จากวัฒนธรรม นอกจากจะเป็นการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจแล้วยังเป็นกลไกในการผลิตวิถีการอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพของแต่ละสังคมได้เป็นอย่างดี แนวคิดนี้จึงแพร่หลายไปยังหลากหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2561)

จากการผลิตในรูปแบบอุตสาหกรรมหนักที่อาศัยเทคโนโลยีประกอบกับความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิต เช่น ค่าแรงและทรัพยากรต่างๆ (ศุภวุฒิ สายเชื้อ, 2552) ดังจะสังเกตได้จากผลิตภัณฑ์ที่ประเทศไทยส่งออกนั้นจะมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ต่อมาเมื่อเกิดภาวะหดตัวของกำลังซื้อในระบบเศรษฐกิจโลกและภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ประกอบกับอัตราค่าแรงงานในประเทศที่สูงขึ้น ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ย้ายฐานการผลิตสินค้าไปยังประเทศที่ต้นทุนแรงงานต่ำกว่า เช่น จีน อินเดีย และประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ซึ่งมีข้อได้เปรียบที่ทรัพยากรยังอุดมสมบูรณ์ที่สำคัญสามารถผลิตสินค้าชนิดเดียวกันคุณภาพดีกว่า แต่ขายในราคาที่ต่ำกว่าประเทศไทย เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ดังนั้นรายได้ที่เกิดจากการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อขาย จึงไม่สามารถที่จะดำเนินการอย่างยั่งยืนต่อไปได้ หากยังต้องแข่งขันกับประเทศเหล่านี้ เนื่องจากไม่มีความไม่มีความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนแรงงาน จากปัจจัยดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยต้องคิดหาแนวทางอื่นที่สามารถชดเชยการผลิตภาคอุตสาหกรรม ซึ่งแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมคือ การใช้อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์นั่นเอง (ฐิติเทพ สิทธิยศ, 2553) สาเหตุที่ต้องเป็นอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากระบบการผลิตของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ไม่ต้องพึ่งพาเงินทุนสูงเท่ากับระบบการผลิตของอุตสาหกรรมหนัก รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมน้อยกว่ามาก เนื่องจากทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมคือจุดขายสำคัญของระบบนี้ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้อง

อนุรักษ์และจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ในระบบอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ยังเน้นการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการลงทุนกับโรงงานหรือเครื่องจักร และทำให้ลดอัตราการว่างงานในระบบเศรษฐกิจของประเทศลงได้ ส่งผลให้เกิดระบบเศรษฐกิจที่ยั่งยืนกว่าระบบเศรษฐกิจรูปแบบเดิม เนื่องจากไม่ต้องแข่งขันกับประเทศอื่นที่ได้เปรียบทั้งในด้านต้นทุนการผลิต การตลาด และทรัพยากร (ศุภวุฒิ สายเชื้อ, 2552)

สำหรับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทย มีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจ หน่วยงานหลัก คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำหนดกรอบการดำเนินงานของประเทศไทย โดยอ้างอิงจากรูปแบบของ UNCTAD และมีการปรับเปลี่ยนบางส่วนตามรูปแบบของยูเนสโกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของไทย รูปแบบดังกล่าวแบ่งเป็น 4 กลุ่มหลัก ประกอบด้วย 15 สาขาย่อย (ชาญณรงค์ ชัยพัฒน์, 2553) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 รูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในประเทศไทย

ที่มา: ชาญณรงค์ ชัยพัฒน์ (2553)

จากรูปแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ นำมาสู่ภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตเป็นอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ตามมา สิ่งสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้ประกอบการต้องมีความเข้าใจในการจัดประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์เสียก่อน ทั้งนี้ในการจัดแบ่งประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ความแตกต่างและหลากหลายของอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับมุมมองในการจัดประเภทของกลุ่มอาชีพและนโยบายใน

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของแต่ละประเทศเป็นหลัก โดยการจัดแบ่งประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Industries) ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน มี 5 ประเภท ดังนี้ (The Creative Nova Scotia Leadership Council, 2012) 1) John Hawkins Model เป็นการนำเสนออุตสาหกรรมที่สามารถต่อยอดให้เกิดเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ได้ 15 อุตสาหกรรม โดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการจากการผสมผสานศาสตร์ร่วมกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) UK DCMS Model รูปแบบการจัดประเภทเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศสหราชอาณาจักร 3) WIPO copyright Model การจัดประเภทเศรษฐกิจสร้างสรรค์ขององค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (World Intellectual Property Organization: WIPO) มีที่มาจากแนวคิดการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาคือการรวบรวมผลงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ 4) UNCTAD Model การจัดแบ่งประเภทอุตสาหกรรมสร้างสรรค์โดยสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา ได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้องกับมรดกวัฒนธรรม (Heritage) กลุ่มอาชีพที่สร้างสรรค์งานจากศิลปะและวัฒนธรรม (Arts) กลุ่มอาชีพทางด้านสื่อมวลชน (Media) กลุ่มอาชีพที่ผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Function creations) ปัจจุบันประเทศไทยได้เลือกใช้การจัดแบ่งประเภทของ UNCTAD มาใช้เป็นต้นแบบ โดย โกษม โภยทอง (2558) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าประเทศไทยได้เพิ่มเติมกลุ่มอาชีพการแพทย์แผนไทยและอาหารไทย ซึ่งเป็นสินค้าและบริการที่เป็นจุดเด่นของประเทศ เพื่อปรับให้เข้ากับบริบทของประเทศมากขึ้น และ 5) NESTA Model ปรับปรุงจาก DCMS Model โดยพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างส่วนต่างๆ เพื่อหาจุดร่วมกันบนพื้นฐานของมูลค่าเชิงพาณิชย์ที่ถูกสร้างขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 โมเดลสำหรับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

ชื่อโมเดล	รายละเอียด
1) John Hawkins Model	เป็นการนำเสนออุตสาหกรรมที่สามารถต่อยอดให้เกิดเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ได้ 15 อุตสาหกรรม โดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ จากการผสมผสานศิลปศาสตร์ร่วมกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2) UK DCMS Model	นำเสนออุตสาหกรรมที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ทักษะและความสามารถพิเศษที่มีศักยภาพในการสร้างงานและสร้างมูลค่า ผ่าน การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา (Department for Culture Media and Sport (DCMS), 2008) Concentric Circles Model โมเดล นี้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นแกนหลักของศิลปะสร้างสรรค์ จะอยู่ในรูปแบบของเสียง ข้อความและรูปภาพ (Throsby, 2001)
3) WIPO Copyright Model	นำเสนออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงหรือทางอ้อมกับการสร้าง การผลิตด้วยเครื่องจักร การผลิต การออกอากาศและการกระจาย เนื้อหาที่มีลิขสิทธิ์
4) UNCTAD Model	อยู่บนพื้นฐานของการขยายแนวคิดของความคิดสร้างสรรค์จากกิจกรรมที่มีส่วนประกอบทางศิลปะเป็นหลัก เพื่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าเพื่อเป็นสัญลักษณ์ด้วยความเชื่อมั่นทางทรัพย์สินทางปัญญา
5) National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA) Model	ถูกพัฒนาขึ้นมาจากการปรับปรุง DCMS Model โดยพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างส่วนต่างๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อแสดงส่วนที่ร่วมกันบนพื้นฐานของมูลค่าเชิงพาณิชย์ที่ถูกสร้างขึ้น Conference Board of Canada/ Statistics Canada Model ที่ถูกพัฒนาขึ้นในปี 2008 ทั้งอุตสาหกรรมและกิจกรรมที่อยู่ในโมเดลนี้ถือเป็นก้าวแรกของการวัด และการเข้าใจถึงอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของประเทศแคนาดา

ที่มา: The Creative Nova Scotia Leadership Council (2012)

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญในสังคมปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างมาก เปรียบเสมือนองค์ความรู้เฉพาะด้าน (Domain Specific Knowledge) (Kilgour, 2006) ซึ่งหมายถึง ขอบเขตขององค์ความรู้เฉพาะด้านที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่กำเนิดจนถึงปัจจุบันผ่านการเพาะบ่มทางวัฒนธรรม ครอบครัว สังคม การศึกษา และด้านต่างๆ ที่มีส่วนในการหลอมรวมเป็นองค์ความรู้เฉพาะของแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Csikszentmihalyi (1996) เกี่ยวกับ The System Model of Creativity ที่อธิบายว่า องค์ความรู้

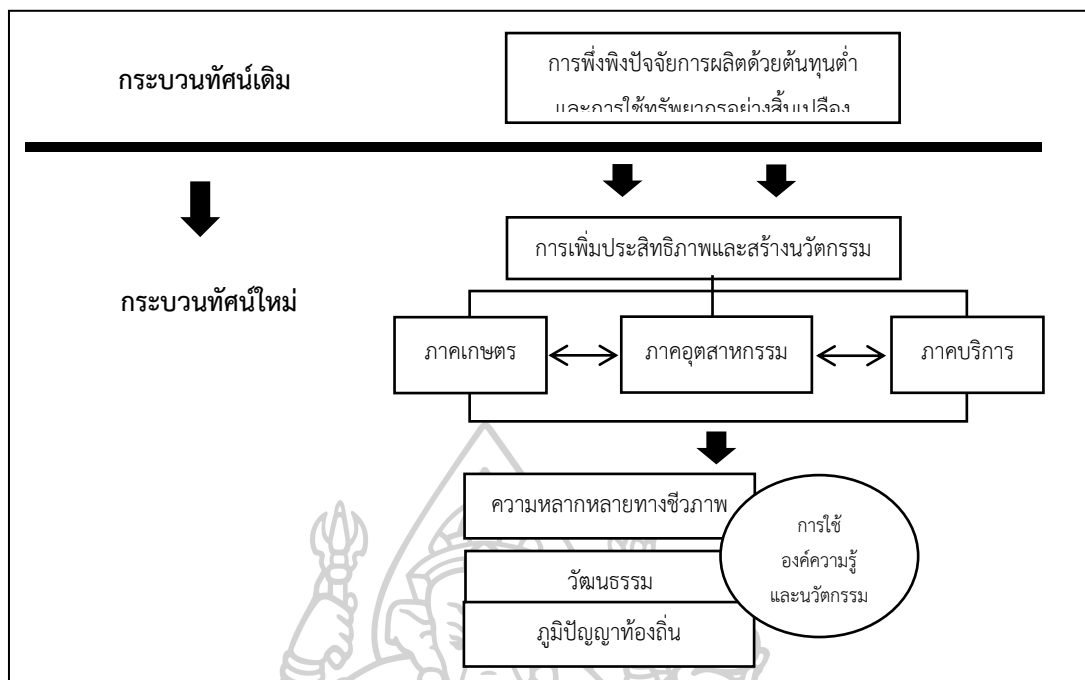


เครื่องมือ คุณค่า และวิถีปฏิบัติที่เกิดจากระบบวัฒนธรรม (Domain) ที่ถูกถ่ายทอด ส่งต่อ ผลิตซ้ำ โดยกลุ่มคนในวงการหนึ่งๆ ไปยังปัจเจกบุคคล ในสังคมหนึ่งๆ และ Boone (1990) ได้อธิบายว่าการสร้างสรรค์ ในบริบทของการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่มีต่อธุรกิจในการสร้างการตัดสินใจทางธุรกิจ การตระหนักถึงกฎระเบียบใหม่ การเรียนรู้แนวคิดใหม่ และการเปลี่ยนแปลงใหม่ เมื่อผู้ประกอบการมีความเข้าใจการประยุกต์ใช้แนวคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์แล้วจะส่งผลให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ในการบริหารจัดการการสร้างสรรค์ต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจเศรษฐศาสตร์แห่งการสร้างสรรค์ก่อนเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมสองระบบที่สอดประสานกัน โดยระบบแรกนั้นอยู่บนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ เครื่องมือ รูปแบบ และวิธีการต่างๆ ที่จับต้องได้และมีคุณสมบัติคล้ายกับวัตถุทางกายภาพทั่วไป ส่วนอีกระบบหนึ่งนั้นอยู่บนพื้นฐานของทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งจับต้องไม่ได้และมีคุณสมบัติที่แปลกแตกต่างออกไป โดยความเป็นจริงแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าทางความสร้างสรรค์ที่ถึงแม้จะไม่สามารถจับต้องได้นั้นผู้บริหารก็สามารถจัดการควบคุมให้เกิดความสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์กรได้ ถึงแม้จะไม่ทราบล่วงหน้าว่าการดำเนินการให้เกิดความสร้างสรรค์นั้นจะเป็นเช่นไร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ และเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมใดบ้าง ทั้งคน สิ่งของ หรือทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน แต่ผู้บริหารสามารถสร้างเงื่อนไขหรือบรรยากาศที่จะทำให้ความคิดสร้างสรรค์มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ผ่านนโยบายต่างๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล การจัดสรรทรัพยากรที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนงานเหล่านี้ก่อให้เกิดการสร้าง ความแตกต่างที่มีแนวโน้มในเชิงพัฒนาทั้งสิ้น (สมบัติ กุสุมาวลี, 2558)

อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเป็นตลาดเฉพาะ (Niche Market) ของประเทศไทยนั้น ได้แก่ อาหาร แฟชั่น เฟอร์นิเจอร์ การพัฒนาซอฟต์แวร์และแอนิเมชัน การท่องเที่ยวและบริการ ด้านสุขภาพ และการศึกษานานาชาติ โดยอุตสาหกรรมเหล่านี้เป็นอุตสาหกรรมที่พัฒนาบนลักษณะเด่นของความเป็นเอกลักษณ์ไทย และมีโอกาสที่จะถูกพัฒนาให้เป็นสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูง (Value Creation) ด้วยความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ (ศุภวุฒิ สายเชื้อ และคณะ, 2552)

สำหรับประเทศไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาประเทศ จากกระบวนทัศน์ทางเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพิงปัจจัยด้านต้นทุนต่ำและใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นการพัฒนาประเทศด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะการพัฒนาสินค้าและบริการ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประเทศไทยได้เปรียบจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมไปถึงความหลากหลายทางชีวภาพ และองค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาพัฒนาเพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้ (มนชิตรา ธาดาอำนวยชัย, 2552) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 5 การพัฒนากระบวนทัศน์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ที่มา: มนทิรา ธาดาอำนวยชัย (2552)

จากแนวคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทยที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมของประเทศไทยพัฒนาจากการเป็นภาคเกษตรกรรมมาสู่ภาคอุตสาหกรรมหนัก ต่อมาเมื่อประเทศไทยประสบกับปัญหาด้านต้นทุนในการผลิตจากค่าแรง กำลังการผลิต การขาดนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ต้องพัฒนากระบวนการผลิตในรูปแบบอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญกับผู้ประกอบการทุกกลุ่มในสายโซ่อุปทานขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีนโยบายสำคัญคือ นโยบายไทยแลนด์ 4.0

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0

ในการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยให้มีความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงนั้น การทำความเข้าใจ โซ่อุปทานของหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทยเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยจากต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการระดับท้องถิ่นไว้ในนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ผู้วิจัยจึงทำการสังเคราะห์

แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการดังกล่าว โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นนโยบายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์งาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคมและเทคโนโลยีนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่สร้าง มูลค่าทางเศรษฐกิจ และคุณค่าทางสังคม ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดโลก หรือการสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (ลภัสรดา สหัสสพาศน์, 2560) สำหรับประเทศไทยนั้นจากการที่ปัจจุบันระบบเศรษฐกิจโลกให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพให้กับประเทศโดยใช้รูปแบบการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ จึงทำให้กระบวนการผลิตของประเทศไทยมีการพัฒนากระบวนการทางอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้ประเทศมีพัฒนาการด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องตามบริบทโลก โดยมีเป้าหมายในการผลักดันประเทศไปสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมผ่านนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเห็นได้จากประเทศไทยมีแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) โดยกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคตให้มุ่งเน้นนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่ตั้งอยู่บนรากวัฒนธรรมที่หลากหลายของชาติ ร่วมส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ ผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อม เพื่อการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เน้นการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560)

ลักษณะแนวคิดไทยแลนด์ 4.0 เป็นความมุ่งมั่นของประเทศที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม อีกทั้งยังเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่ การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ดังนั้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 จึงควรมี การสนับสนุนผู้ประกอบการให้เปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจในระดับสำคัญ คือ เปลี่ยนการดำเนินงาน ธุรกิจแบบดั้งเดิมไปสู่ธุรกิจสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจ การสร้าง นวัตกรรม และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงจากวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของประเทศ ภาครัฐ ต้องให้การสนับสนุนผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้ประกอบการในระดับชุมชน รวมทั้งผนวกกับการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมในการจัดการธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การเป็นประเทศ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถเพิ่มผลิตภาพให้กับประเทศ (วิชาญ ชัยอ่อน, 2559)

การที่ประเทศไทยจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้นั้น ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการที่ชัดเจน เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่มนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่างๆ ควรส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่และปรับวิถีคิดผู้ประกอบการเดิมให้มีวิถีคิดแบบผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านส่งเสริมผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 2) ด้านการส่งเสริมความรู้การตั้งต้นและการทำแผนธุรกิจเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าใจแหล่งที่มาของรายได้ 3) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างตราสินค้าและการทำการตลาดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีตราสินค้าที่เป็นที่ยอมรับและสามารถแข่งขันได้ในตลาด 4) ด้านการส่งเสริมช่องทางการตลาดในประเทศ ประกอบด้วย ช่องทางสื่อสารการตลาดผ่านระบบออนไลน์ และ 5) ด้านการผลักดันในการส่งผลิตภัณฑ์สู่ตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของผู้ประกอบการในรูปแบบของคลัสเตอร์ (Cluster) ผู้ประกอบการ โดยร่วมกันจัดทำแนวปฏิบัติในการพัฒนา (ทิบตี ทัททกรรมม์ และธีรวัดณ์ จันท์ทิก, 2560)

ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่ดำเนินการในด้านการพัฒนาและส่งเสริมคลัสเตอร์ โดยแต่ละหน่วยงานมีกรอบแนวคิด วิธีการดำเนินงานที่ต่างกันไป ทำให้การส่งเสริมและพัฒนาคลัสเตอร์ในประเทศไทยยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงต้องมีการทบทวนและจัดทำแนวทางกลางในการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ควรเพิ่มศักยภาพการประกอบธุรกิจให้คลัสเตอร์ผู้ประกอบการเพื่อยกระดับศักยภาพการดำเนินธุรกิจโดยรวมของกลุ่ม โดยจัดกิจกรรมพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งในรูปแบบเครือข่าย อาทิ การสร้างระบบการบริหารงานเครือข่ายและการบริหารสมาชิก และพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ เช่น การบริหารจัดการวัตถุดิบ เป็นต้น การจะปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มผลิตภาพด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมนั้น ควรมีการเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้ประกอบการ เพื่อยกระดับทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญและบุคลากรในสถานประกอบการนั้น ควรมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ การวิเคราะห์ และการประเมินศักยภาพของธุรกิจในด้านต่างๆ ให้กับผู้ประกอบการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเป็นที่ปรึกษาหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้าวินิจฉัยและประเมินผู้ประกอบการ พร้อมให้คำแนะนำแนวทางการปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการยกระดับการผลิตและการจัดการคุณภาพเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถจัดการต้นทุนการผลิตได้อย่างเหมาะสม และสามารถเพิ่มผลิตภาพได้อย่างยั่งยืน ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญต่อมาคือ การเสริมสร้างขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสนับสนุนให้ผู้ประกอบการระดับชุมชนสามารถนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดที่เหมาะสมได้มากขึ้น ทั้งนี้ภาครัฐควรสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงลูกค้าโดยสร้างช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการชุมชนให้เกิดการรับรู้ในวงกว้างทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยการจัดกิจกรรม เช่น งานแสดงและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ต่างๆ การจัดนิทรรศการออนไลน์ (Online Exhibition) ตลอดจนตลาดกลางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Marketplace) เป็นต้น (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2560)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้ประกอบการตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ของประเทศไทย มุ่งเน้นที่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อมในระดับระดับชุมชนที่มีเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาติที่มีความหลากหลาย และเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

เมื่อทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 แล้ว ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เพื่อทำความเข้าใจที่มาของแนวคิดโซ่อุปทาน และกระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอย่างเป็นระบบ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

โซ่อุปทานถูกสร้างและพัฒนาขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรวมกระบวนการหลักทางธุรกิจเข้าด้วยกัน จากผู้บริโภครายสุดท้ายย้อนไปจนถึงผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ หรือผู้จัดหาทรัพยากรที่สุดที่จัดหาหรือผลิตวัตถุดิบ รวมถึงการจัดหาข้อมูลต่างๆ มาเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนร่วมในธุรกิจ แนวคิดพื้นฐานของการจัดการโซ่อุปทานคือการทำงานที่ผู้ประกอบการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานเข้ามามีส่วนร่วมด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงความผันผวนของตลาด และกำลังในการผลิต โดยถ้าผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ ผู้ประกอบการจะสามารถช่วยเหลือกันได้ เพื่อที่จะให้โซ่อุปทานทั้งระบบเข้าถึงจุดดุลยภาพได้โดยไม่ต้องพึ่งพิงการคาดเดาความต้องการของตลาด และอาจจะทำให้เกิดปรากฏการณ์เส้มาหรือปรากฏการณ์ที่เกิดการผันผวนในการจัดการโซ่อุปทานได้ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนงานที่ดีขึ้นทั้งในการผลิตและจัดจำหน่าย อันจะทำให้เกิดการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น และผลิตสินค้าที่ดึงดูดตลาดมากกว่าเดิม ซึ่งสุดท้ายจะทำให้ผู้ประกอบการมีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น และเป็นการเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการในโซ่อุปทานนั้น (สลาพร โอภาสานนท์, 2554)

จากการที่ในหนึ่งโซ่อุปทานประกอบด้วยผู้ประกอบการหลายกลุ่มตามสายโซ่อุปทาน จึงทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าถ้าผู้ประกอบการในโซ่อุปทานเกิดความร่วมมือกันอย่างสมบูรณ์ จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการแข่งขันในรูปแบบผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ มาเป็นการแข่งขันระหว่างห่วงโซ่อุปทานต่อห่วงโซ่อุปทานแทน เป้าหมายพื้นฐานของการจัดการโซ่อุปทานคือการเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งรวมไปถึงกำลังในการกระจายสินค้า วัสดุคงคลัง และแรงงาน โดยแนวคิดห่วงโซ่อุปทานมีความมุ่งหมายในการตอบสนองความต้องการของตลาด ใช้ลดความสูญเสียในกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการทางอุตสาหกรรม ส่วนประกอบของการสร้างจุดดุลยภาพของโซ่อุปทานนั้นมีหลากหลาย ประกอบด้วย การร่วมมือระหว่างบริษัทเพื่อกำจัดคอขวด การจัดหา

เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างจุดสมดุลในกระบวนการผลิต โดยมีการนำเทคนิคต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อทำให้เกิดจุดดุลยภาพของการผลิต รักษาจุดเหมาะสมในการตั้งสถานที่ประกอบการและคลังวัสดุเพื่อการบริการลูกค้า และการใช้การวางตำแหน่ง การวิเคราะห์เส้นทางการขนส่ง และการสร้างดุลยภาพในระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของอุตสาหกรรม (Sunil and Peter, 2015)

โซ่อุปทานประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การขนส่ง คลังสินค้า และการกระจายสินค้า เพื่อจัดจำหน่ายต่อไปยังผู้ค้าส่งและร้านค้าปลีก จนกระทั่งสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย กระบวนการดังกล่าวนี้เรียกว่าโซ่ของการสร้างมูลค่าหรือ จะเน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ ทั้งที่เป็นส่วนอุปสงค์ และส่วนอุปทาน ในลักษณะที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและลดต้นทุน (วิจิต หล่อจิระชุนท์กุล และคณะ, 2561)

เมื่อทำความเข้าใจที่มาและแนวคิดของโซ่อุปทานแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาศึกษาโซ่อุปทานของผู้ประกอบการผลิตผ้าไหมไทย สำหรับมุมมองด้านห่วงโซ่อุปทานของกระบวนการผลิตผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในปัจจุบันนั้นเริ่มมีการศึกษาเพื่อพัฒนาจากจุดเริ่มต้นที่รัฐบาลไทยได้นำไหมไทยสู่เวทีการค้าโลก รัฐบาลจึงกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อวางรากฐานของการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำ โดยส่วนต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์จากไหม คือการปลูกต้นหม่อนเลี้ยงตัวไหม เพื่อให้ได้รังไหม การสาวไหม เพื่อให้ได้เส้นไหม การออกแบบ และการย้อมสีตามแบบ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ช่วงกลางน้ำ ได้แก่ การทอผ้าไหม และการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์จากผ้าไหม และธุรกิจปลายน้ำ ได้แก่ การจัดส่งไปยังกลุ่มผู้จัดจำหน่าย และส่งมอบไปยังลูกค้า รวมถึงการทำตลาด (บัวแก้ว โภมลนาค และบำเพ็ญ เขียวหวาน, 2555) ปัจจุบันมีการศึกษาโดยเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับในการศึกษาและการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และลูกค้า ได้แก่ SCOR Model (Supply Chain Operations Reference Model) ของ APICS (2017) โดย SCOR Model เป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมกระบวนการทางธุรกิจทั้ง 6 ด้าน เข้าด้วยกัน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Plan) ด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต (Source) ด้านการผลิต (Make) ด้านการส่งมอบสินค้า (Deliver) ด้านการส่งคืนสินค้า (Return) และด้านการทำให้เป็นไปได้ในดำเนินงานหรือระบบสนับสนุน (Enable) ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการสารสนเทศของผู้ประกอบการ จากผลการศึกษาของ ชนิตา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ และขวัญกมล ดอนขวา (2561) ที่นำ SCOR Model มาศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของผ้าไหมในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 5 ด้าน พบว่า ด้านการวางแผน ผู้ประกอบการมีการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบ ร้อยละ 80 มีการวางแผนจัดหาสีย้อม ร้อยละ 28.60 มีการวางแผน และคำนวณต้นทุนในการผลิต ร้อยละ 54.40 ด้านการจัดหาวัตถุดิบ ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการผ้าไหมไทยมีการจัดทำบันทึกข้อมูลจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ ร้อยละ 38.10 โดยมีการเลี้ยง

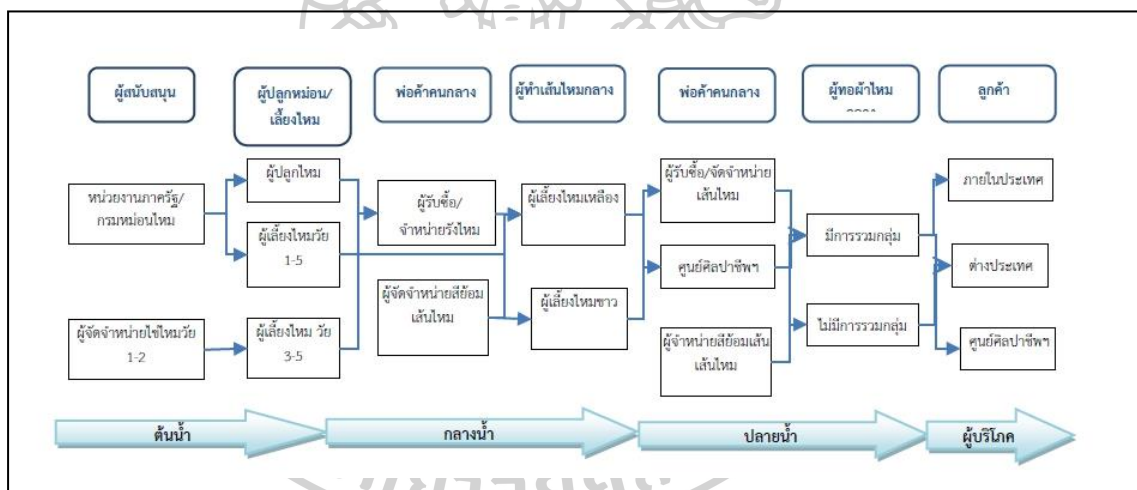
ไหมเองเพียงร้อยละ 5 ส่วนอีกร้อยละ 95 เป็นการซื้อเส้นไหมจากเกษตรกร ซึ่งทำให้ค่านวนต้นทุนเกิดจากความไม่แน่นอนของราคาเส้นไหม โดยผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยยังขาดการประยุกต์ใช้หลักการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของตนเอง โดยการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้เกิดผลิตภาพนั้น ต้องเป็นการบริหารกิจการในห่วงโซ่อุปทานในเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับลูกค้าและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์การในห่วงโซ่อุปทานเชื่อมโยงกันผ่านตัวสินค้าหรือบริการ สารสนเทศ และเงิน โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และลูกค้า

ในปีคริสตศักราชที่ 2015 Leerojanaprapa and Atthirawong (2015) ได้นำกรอบการเปรียบเทียบปัจจัยในเชิงปฏิบัติด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 9 ด้าน ที่นำเสนอไว้โดย Lockamy III and McCormack (2004) โดยแยกพิจารณาในรายกระบวนการตามแนวทางของ SCOR Model ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน (Plan) การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) และการจัดส่ง (Deliver) มาใช้ในการเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Practice) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยในเชิงปฏิบัติการของผู้ทอผ้าไหมจังหวัดอุบลราชธานีระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมไทยที่มีการรวมกลุ่มและไม่รวมกลุ่ม จากกรอบการปฏิบัติด้านการจัดการทั้ง 9 ด้านข้างต้นพบว่า ผู้ประกอบการทอผ้าไหมที่มีการรวมกลุ่มมีการดำเนินการเชิงปฏิบัติด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานตามกรอบดังกล่าวมากกว่าผู้ที่ไม่รวมกลุ่ม แต่ยังมีพบว่ามีหลายปัจจัยที่ทั้ง 2 กลุ่มยังไม่มีดำเนินการจัดการตามกรอบแนวปฏิบัติ คือ ไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการจดบันทึกการทำงานที่ชัดเจนเหมือนกับในภาคอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาของ ญาณกร แสงสุวรรณ (2548) ที่ทำการศึกษาห่วงโซ่อุปทานหน่วยผลิตผ้าไหมอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการผลิตผ้าไหมของปักธงชัยให้สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจากการลดต้นทุนในการผลิต ประกอบด้วย องค์ประกอบ การคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบ การออกแบบกระบวนการในการทำงาน การลดเวลาในการผลิต และการเพิ่มคุณภาพ แต่เป็นเพียงการศึกษาในขั้นตอนของกระบวนการผลิตผ้าไหมในรูปแบบผ้าผืนเท่านั้น ยังขาดการเชื่อมโยงกับกระบวนการส่งมอบผลผลิตไปสู่ลูกค้า นอกจากนี้ จากการศึกษาของ อัญชลี หิรัญแพทย์ และคณะ (2560) พบว่า ผู้ประกอบการชุมชนนั้นยังขาดการนำแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ จึงส่งผลให้เกิดผลกำไรจากการประกอบการลดลง และ บุญชววรรณ วิงวอน (2555) ได้ศึกษา การจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชน พบว่า การจัดการของผู้ประกอบการชุมชนนั้นมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำชุมชน ด้านสังคม ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการประสานงาน และด้านวัฒนธรรมชุมชน ทั้งนี้ในการค้นหารูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานผ่านกระบวนการทำให้ได้รูปแบบการจัดการ คือ 1) การจัดหาความต้องการทั้งพื้นที่และการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ

และมาตรฐานความพอเพียงของแหล่งน้ำ 2) กระบวนการจัดการโซ่อุปทานคือการวางแผนในการปลูก  
3) การทำบรรจุภัณฑ์เพื่อกระจายสินค้าไปสู่ตลาดและผู้บริโภค และ 4) ผลลัพธ์เชิงสังคมคือ การ  
ประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในชุมชน

จากการที่อุตสาหกรรมผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ต้องให้ความสำคัญกับโซ่อุปทานของธุรกิจ เพื่อการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ วิชิต หล่อจ๊ะระชุมห์กุล และคณะ (2561) จึงทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเมทริกซ์ทาวซ์เพื่อพัฒนายุทธวิธีการเพิ่มศักยภาพโซ่อุปทานผ้าไหมไทยลาว ผลการศึกษาพบว่า ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างศูนย์กลางของหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมในภูมิภาคอาเซียน กำหนดมาตรฐานเส้นไหม และสร้างตราสินค้าของภูมิภาค (Regional Brand) กลยุทธ์ที่ 2 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างตลาดใหม่ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาเทคโนโลยีพัฒนาเส้นไหมให้มีคุณสมบัติที่ดี และกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการถ่ายทอดภูมิปัญญาด้านการผลิตผ้าไหมสู่รุ่นลูกหลาน และจากการศึกษาโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โซ่อุปทานผ้าไหมไทย

ที่มา : วิชิต หล่อจ๊ะระชุมห์กุล และคณะ (2561)

จากผลการวิจัยของ วิชิต หล่อจ๊ะระชุมห์กุล และคณะ (2561) สอดคล้องกับ นางนุช อิมเริง และ สภาพร มงคลศรีสวัสดิ์ (2554) ที่ทำการศึกษารื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกรณีกลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลิม หมู่ที่ 3 ตำบลมะบ้า อำเภอร่มเกล้า จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลิมว่าควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการบันทึกผลผลิตผ้าไหมมัดหมี่ลายต่างๆ ลงในสื่อเพื่อเป็นหลักฐานและถ่ายทอดให้ลูกหลานได้ศึกษาเรียนรู้ถึงภูมิปัญญาอันล้ำค่าของบรรพบุรุษ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มี



ความหลากหลายแต่คงไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐาน ประกอบกับมีการพัฒนาเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงในด้านการผลิต การตลาดและแหล่งเงินทุน สำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มผลิตภาพ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนปัจจัยการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้า และการพัฒนาคุณภาพ โดยมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพจากการลดต้นทุนในการผลิตเป็นหลัก นอกจากนี้การศึกษาโซ่อุปทานของผู้ประกอบการผ้าไหมไทย เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยการผลิต และกระบวนการผลิตหรือการทอผ้า มีบางส่วนที่ศึกษากระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าสุดท้าย แต่มุ่งที่การศึกษาผลิตภัณฑ์ที่เป็นผ้าไหมผืน อีกทั้งยังขาดการศึกษาการเชื่อมโยงกิจกรรมในโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ จึงไม่สามารถรับรู้ผลิตภาพที่แท้จริงจากกระบวนการผลิตได้ ทั้งนี้ควรมีการประยุกต์ใช้หลักการเพิ่มผลิตภาพจากการจัดการอย่างเป็นระบบรวมกับการวิเคราะห์โซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดผลิตภาพตามเป้าหมาย โดยต้องใช้การจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อเชื่อมโยงกันระหว่างผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับลูกค้า และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ในการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลอุตสาหกรรมผ้าไหมไทยเพื่อทำความเข้าใจบริบทของอุตสาหกรรมผ้าไหมไทยทั้งในระดับประเทศและระดับชุมชน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่มีคุณภาพและมีชื่อเสียงอย่างมากแห่งหนึ่งของโลก มีแรงงานในอุตสาหกรรมจำนวนมาก โดยเฉพาะแรงงานในชนบท ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของไทยมีความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นที่รู้จักมานานแล้วในด้านความงดงามของสีสันทัน และลวดลาย รวมถึงฝีมือการทอผ้าของคนไทยที่ได้รับการถ่ายทอดมาจนถึงปัจจุบัน ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ไหมของไทยนั้นได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลายทั้งจากชาวไทยและชาวต่างประเทศ ไทยเป็นสินค้าหัตถกรรมที่มีขั้นตอนการผลิตที่ใช้แรงงานคนไทยเป็นหลัก (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560; กรมหม่อนไหม, 2561) ซึ่งเหมาะสมกับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแรงงานเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ อุตสาหกรรมการผลิตไหมไทยสามารถสร้างงานให้กับชาวบ้าน และเป็นการเพิ่มรายได้ให้แรงงานในชนบทด้วย โดยในช่วงหลายปีที่ผ่านมาผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมสามารถสร้างรายได้เข้าประเทศเป็นจำนวนมาก ในปัจจุบันคนไทยให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาของชาวบ้านมากขึ้น หันมาบริโภคสินค้าไทย นิยมแต่งกายด้วยผ้าไทย ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากผ้าทอมือ โดยเฉพาะผ้าไหมไทยเป็นผ้าทอพื้นเมืองที่ทอขึ้นมาจากเส้นไหมที่เป็นเส้นใยจากธรรมชาติ มีเทคนิคการทอลวดลายที่มีความสวยงาม

เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นต่างๆ มีเสน่ห์ในตัวเอง เป็นการสร้างสีสันให้กับงานฝีมือของไทย เลือกซื้อหาได้ง่ายไม่น้อยกว่าผ้าทอและผลิตภัณฑ์ผ้าทออื่นๆ แหล่งผลิตสำคัญของผ้าไหมอยู่ที่จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และขยายไปทุกภาคของประเทศ ผ้าไหมไทยมีความโดดเด่น เพราะมีเนื้อผ้าเป็นมันวาวเป็นประกาย มีเอกลักษณ์ของตัวเองที่ไม่เหมือนกับผ้าไหมจากประเทศอื่นๆ ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่เป็นที่นิยมในตลาด ได้แก่ ผ้าพันคอ ผ้าคลุมไหล่ เนกไท เสื้อผ้า ผ้าผืนแต่งบ้าน และปลอกหมอน เป็นต้น (วิจิต หล่อจิระชุมภ์กุล และคณะ, 2561)

นอกจากผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมที่จำหน่ายในประเทศไทยแล้ว ยังมีการส่งออกผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไปจำหน่ายยังตลาดต่างประเทศด้วย สาเหตุหนึ่งที่ตลาดต่างประเทศนิยมผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมากขึ้น เนื่องจากผ้าไหมของไทยมีการผลิตทั้งแบบที่เป็นงานฝีมือทอด้วยมือ และแบบที่ทอด้วยเครื่องจักร แบบผ้าไหมที่ทอด้วยมือ จะเป็นผ้าค่อนข้างหนา แต่มีความละเอียดอ่อนสวยงาม ประณีต โดยเฉพาะผ้าไหมไทยที่ใช้เส้นพุ่งที่สาวด้วยมือจะมีลักษณะเป็นปุมปม มีความแวววาวในตัวเอง มีลวดลายและสีสันสวยงามเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของผ้าไหมไทยที่แตกต่างจากผ้าไหมของประเทศอื่น ประเทศไทยจึงสามารถครองตลาดต่างประเทศสำหรับผ้าประเภทนี้ได้ และจากการวิเคราะห์สนิยมของตลาดหลัก พบว่าประเทศญี่ปุ่น เป็นตลาดที่นิยมใช้และนำเข้าผ้าไหม และผลิตภัณฑ์ผ้าไหมรายใหญ่อีกแห่งหนึ่งของโลก และเป็นตลาดใหญ่ที่สุดของไทย ชาวญี่ปุ่นจะนิยมผ้าไหมที่มีเนื้อนุ่ม ถ้าเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปต้องเป็นแบบเรียบง่าย สามารถใช้ได้ทุกโอกาสและราคาไม่สูงจนเกินไป ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นตลาดที่นำเข้าผ้าไหมจากประเทศไทยเป็นอันดับสองรองจากญี่ปุ่น สินค้าที่นิยมสั่งจะเป็นผ้าไหมและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ประเทศสหภาพยุโรปเป็นตลาดใหญ่อีกแห่งหนึ่งที่นิยมใช้ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจากไทย มากเป็นอันดับ 3 รองจากญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยตลาดสำคัญ ได้แก่ สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลี เยอรมัน สเปน และเนเธอร์แลนด์ สินค้าที่นิยมสั่งซื้อได้แก่ ผ้าไหม เสื้อผ้าสำเร็จรูปและผลิตภัณฑ์ผ้าไหม นอกจากตลาดส่งออกหลักที่สำคัญดังกล่าว ยังมีตลาดอื่นๆ อีก เช่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ฮองกง จีน และไต้หวัน ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพเพียงพอ ฐานะเศรษฐกิจดี และถือว่าเป็นลูกค้าประจำที่ประเทศไทยมีการส่งออกอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะการส่งออกไหมและผลิตภัณฑ์ไหมไปยังตลาดดังกล่าว จะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560)

สถานการณ์อุตสาหกรรมผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย อุตสาหกรรมไหมไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเคลื่อนไหวอยู่มาก เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตและผู้ใช้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเข้าใจสถานการณ์อุตสาหกรรมไหมที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตผ้าไหมได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมประเภทนี้ให้ขยายตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม ทั้งอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมครัวเรือนที่เป็นการจ้างงานใน

ชนบทอีกทางหนึ่ง โดยรูปแบบการเลี้ยงไหมอาจกล่าวได้อย่างกว้างๆ ว่าการเลี้ยงไหมในประเทศไทย แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ 1) การเลี้ยงไหมแบบพื้นเมือง คือ การเลี้ยงไหมแบบดั้งเดิมที่เกษตรกรเคยปฏิบัติมาตั้งแต่บรรพบุรุษ โดยครัวเรือนเกษตรกรอาจทำกิจกรรมทุกอย่างเองในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมไหม เริ่มตั้งแต่การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม คัดพันธุ์ไหม สาวไหม ไปจนกระทั่งทอผ้าไหมเอง เป็นต้น วิธีการเลี้ยงไหมในลักษณะนี้ทำให้เกษตรกรมีงานทำตลอดปี เพราะต้องเลี้ยงไหมเอง สาวไหม และทอไหมเอง และการเลี้ยงไหมสามารถทำได้ตั้งแต่ 2 - 7 รุ่นต่อปี ซึ่งทำให้เกษตรกรมีงานทำตลอดทั้งปี โดยเกษตรกรสามารถปลูกหม่อนเลี้ยงไหมในฤดูฝนและทอผ้าไหมในฤดูแล้ง แต่การเลี้ยงไหมในลักษณะนี้เกษตรกรทำมากไม่ได้เพราะต้องทำทุกอย่าง เช่นจะต้องปลูกหม่อนเลี้ยงไหมและสาวไหมให้ทันเวลา เป็นต้น ดังนั้น ผลผลิตและรายได้จากการเลี้ยงไหมจึงไม่สูง การเลี้ยงไหมจึงเป็นเพียงอาชีพเสริมดังที่เกษตรกรจำนวนมากปฏิบัติกันอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศ อีกทั้งในกระบวนการผลิตไหมนั้นยังขาดการสำรวจปริมาณไหมที่ตลาดต้องการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะตลาดผ้าไหมเพื่องานศิลปหัตถกรรมสร้างสรรค์ และ 2) การเลี้ยงเพื่ออุตสาหกรรม โดยเกษตรกรหรือผู้ประกอบการจะเลี้ยงไหมแล้วนำส่งให้กับโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอต่างๆ ซึ่งมักประสบปัญหาจากที่ราคาเส้นไหมจากประเทศเพื่อนบ้านมีราคาถูกกว่าทำให้ไม่คุ้มทุนในการผลิตเส้นไหม (กรมหม่อนไหม, 2561)

ปัจจุบันนี้ผ้าไหมพื้นเมืองของไทยในภูมิภาคต่างๆ กำลังได้รับการส่งเสริมให้นำมาใช้สอยในชีวิตประจำวันอย่างกว้างขวางมาก ดังนั้นจึงเกิดการผลิตผ้าพื้นเมืองในลักษณะอุตสาหกรรมโรงงาน โดยมีผู้ประกอบการขนาดใหญ่จ้างช่างทอทำหน้าที่ทอผ้าด้วยมือตามลวดลายที่กำหนดให้ โดยโรงงานหรือบริษัทจัดหาเส้นไหมหรือเส้นด้ายที่ย้อมสีเสร็จแล้วมาให้ทอ เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพ บางแห่งจะมีคนกลางรับซื้อผ้าจากช่างทออิสระ ซึ่งเป็นผู้ปั่นด้าย ย้อมสี และทอตามลวดลายที่ต้องการเองที่บ้าน แต่คนกลางเป็นผู้กำหนดราคาตามคุณภาพและลวดลายของผ้าที่ตลาดต้องการ ในบางจังหวัดมีกลุ่มแม่บ้านช่างทอผ้าที่รวมตัวกันทอผ้าเป็นอาชีพเสริมและนำออกขายในลักษณะสหกรณ์ เช่น กลุ่มทอผ้าของศิลปาชีพ อย่างไรก็ตาม จากสภาพการณ์การดำเนินงานปัจจุบันที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นการทอเพื่อการพาณิชย์เป็นหลัก ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมีการปรับปรุงพัฒนา สี สัน คุณภาพ และลวดลายให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น (ศิริพร พรจะโปะ และศรีไพร ชาญจะโปะ, 2530)

จากปัญหาของอุตสาหกรรมผ้าไหมและคุณภาพการผลิตผ้าไหมไทยที่ขาดการเชื่อมโยงกระบวนการ และการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยอย่างเป็นระบบดังที่กล่าวข้างต้น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจึงส่งเสริมและพัฒนา โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ประกอบการผ้าผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยมุ่งเน้นพัฒนาดังนี้ 1) พัฒนาด้านบุคลากร โดยเน้นที่ผ้าไหมทอมือ ซึ่งจะเป็นมรดกสืบทอดไปอีกยาวนาน รัฐควรที่จะบรรจุหลักสูตรการผลิตผ้าไหมในโรงเรียนตั้งแต่ระดับมัธยมจนถึงมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาด้านบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลด

การสูญเสียทั้งระบบ 3) พัฒนาด้านเทคโนโลยีใช้วิธีการสมัยใหม่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพพันธุ์หม่อนพันธุ์ไหม การสาวไหม การตีเกลียวและการทอผ้า 4) พัฒนารูปแบบสินค้าและการตลาด โดยเน้นที่แฟชั่นและผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับรสนิยมของลูกค้า ประกอบกับการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์สินค้าผ้าไหมอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันผู้ที่เกี่ยวข้องหันมาพัฒนาหารูปแบบ เพื่อผลักดันให้มีการขยายตัวของอุตสาหกรรมไหมไทยในการแข่งขันกับตลาดโลก ซึ่งสมาคมไหมไทยได้เสนอแนวทางการส่งเสริมอาชีพการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมว่าควรมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตไหมทั้งระบบ โดยให้มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีแผนใหม่ในการผลิตไหม การเพิ่มผลผลิตหม่อนต่อหน่วยพื้นที่ การปรับปรุงกระบวนการผลผลิต และปรับปรุงคุณภาพเส้นไหมการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560)

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้พัฒนากลยุทธ์การสร้างโอกาสของไทยในตลาดโลก โดยจ้างคณะผู้เชี่ยวชาญจากบริษัท Mitor Textile Consultancy Service ประเทศอิตาลี เป็นที่ปรึกษาโครงการพัฒนาผ้าฝ้ายไทยสู่ตลาดโลก ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2544 จนถึงปัจจุบัน คณะผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้นำเสนอแนวทางยุทธศาสตร์ไหมไทยในตลาดโลก จากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการสิ่งทอของโลก โดยได้วิเคราะห์โอกาสของไทยในตลาดโลกพร้อมทั้งกลยุทธ์ทางการตลาดของไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยต้องจำแนกลักษณะตลาดของไทยออกเป็น 2 ส่วน คือ ตลาดแบบอุตสาหกรรมและตลาดแบบหัตถศิลป์มีรายละเอียด ดังนี้ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560)

ส่วนที่ 1 ตลาดแบบอุตสาหกรรม คือ 1) ลดต้นทุนการผลิตให้มากที่สุด 2) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 3) มีการพัฒนาเทคโนโลยี 4) มีการสื่อสารกับผู้บริโภคและรู้ถึงขั้นตอนการผลิตตั้งแต่ต้นจนจบ 5) มีการทำงานด้านการตลาดที่ไม่ทอดทิ้งของเดิม และ 6) ต้องวิเคราะห์ตนเอง ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ทางธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ตลาดแบบหัตถศิลป์ ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างเป็นหนึ่งไม่เหมือนใคร ลูกค้าจะไม่ได้พิจารณาแต่เรื่องราคาเท่านั้น การสร้างความแตกต่างจะช่วยให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าได้ ผลิตภัณฑ์ไหมไทยควรเน้นคุณภาพ รูปแบบ การออกแบบ การทำสินค้าแฟชั่นให้มากขึ้น โดยให้มีเนื้อหา มีการวิจัยและพัฒนาสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุธาวัลย์ สัจจสมบูรณ์ และ ภูษณิศ เทชเถกิง (2559) เรื่อง กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ OTOP 5 ดาว ประเภทผ้าไหมยกดอกของผู้ประกอบการในจังหวัดลำพูนพบว่า ธุรกิจและผู้ประกอบการที่มีการนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ในการออกแบบเพื่อสร้างความแตกต่างและโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์สามารถเพิ่มมูลค่าแก่สินค้า เนื่องจากมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งในด้านเทคนิคการทอและลวดลายที่สะท้อนวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ วิภาวี สีลากุล และรุ่งนภา กิตติลาภ (2559) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มผู้ทอผ้าไหมมัดหมี่ในจังหวัดขอนแก่น และ

ณัชชาภัทร เวียงแสง และคณะ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของผู้บริโภคในเขตเทศบาลนครขอนแก่นพบว่า เทคนิคการทอและลวดลายเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการและเพิ่มศักยภาพของสินค้า ซึ่งผู้ผลิตไหมสามารถทำได้เนื่องจากมีกระบวนการผลิตที่ครบวงจร โดยต้องมุ่งการสร้างความแตกต่าง ทั้งนี้นวัตกรรมและเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ 1) เส้นใยมีการทำตีเกลียวเส้นไหม 2) มีการออกแบบของลายผ้าและการทอ 3) การย้อมไหมให้สวยงาม ใช้สีและเส้นด้ายที่มีคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีการย้อมให้มีคุณภาพสูง ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ลดต้นทุน มีความรวดเร็วในการผลิต มีความยืดหยุ่น และ 4) การสร้างเส้นไหมเหลืองของไทยให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ เมื่อนำไปทอเป็นผ้าผืนควรมีลักษณะผ้าไหมที่มีเส้นปมเยอะผิวผ้าไหมมีความลื่นและเงามัน ผ้าไหมที่มีเส้นเรียบหรือใช้เทคโนโลยีให้เกิดความยับมากๆ จะเห็นได้ว่าตราสินค้าระดับสากลจะนำผ้าไหมไปใช้ เนื่องจากต้องการสร้างความแตกต่างจากสินค้าที่ผลิตเพื่อขายในตลาดทั่วไป และการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดแฟชั่นยังต้องคำนึงถึงสี น้ำหนัก รูปลักษณะ และสัมผัส รูปแบบสินค้าจากไหมในตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ผ่านมา ได้แก่ ผ้าพันคอ ผ้าคลุมไหล่ เนกไท เสื้อผ้า ผ้าผืน ปลอกหมอน พรม กระเป๋า รองเท้า กล่องใส่ของผลิตภัณฑ์น้ำหอม ครีมประพินผิวที่สกัดจากเส้นไหม เฟอร์นิเจอร์ที่นำผ้าไหมมาอัดระหว่างแผ่นไฟเบอร์กลาส แล้วตัดดองเป็นเก้าอี้หรือเป็นพนักพิงโต๊ะ ซึ่งจะมีลวดลายตามผ้าไหม สเปร์ยฉีดพ่นสร้างลวดลายติดผิวทำให้เหมือนใส่ถุงน่อง เสื้อผ้าเครื่องแต่งกายที่ตัดเย็บจากผ้าไหมชนิดตั้งหรือไหมยัดที่ใช้เทคโนโลยีการทอแบบใหม่ ชุดชั้นในเคลือบผ้าไหม และเคลือบกลิ่นในระดับนาโนเทคโนโลยี ที่นอนเด็กอ่อนและผ้าห่มที่มีการนำเส้นใยไหมมาปนและนำมาอัดแทนเส้นใยสังเคราะห์ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560)

จากข้อมูลเกี่ยวกับผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมสรุปได้ว่า ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย นับเป็นสินค้าที่มีความสำคัญประเภทหนึ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนควรสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของการผลิตที่ควรทำการศึกษาวิจัย การปลูกหม่อนเลี้ยงไหมที่นำมาซึ่งการผลิตเส้นไหมที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ไม่สูงจนเกินไป รวมถึงช่องทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจต่อความเคลื่อนไหวของตลาดลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งควรเน้นการพัฒนา รูปแบบ และคุณภาพสินค้าเป็นสำคัญด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามลดต้นทุนการผลิตลง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดระดับต่างๆ และถึงแม้ว่าการผลิตผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจะยังมีปัญหาในหลายด้าน แต่อุตสาหกรรมผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ยังมีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไป เนื่องจากไทยมีความสามารถในการผลิตลักษณะที่ครบวงจร สอดคล้องกับการศึกษาของ วณา วระบุตร และรุ่งนภา กิตติลาภ (2559) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยในการลงทุนผลิตผ้าไหมมัดหมี่กรณีศึกษา: กลุ่มทอผ้าไหมมัดหมี่ บ้านสระแก้ว หมู่ที่ 4 บ้านสระแก้ว ตำบลบ้านแท่น อำเภอชนบท

จังหวัดขอนแก่น พบว่า กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยมีตั้งแต่ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม วัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตสามารถหาได้ในท้องถิ่น ที่สำคัญคือภูมิปัญญาด้าน ศิลปวัฒนธรรมการทอและลวดลายเป็นของผู้ผลิตซึ่งเป็นเจ้าของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบ ได้

ความต้องการผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมมีแนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งในกลุ่ม ตลาดของฝากของกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศซึ่งทำให้เกิดการสร้าง รายได้จากการจำหน่ายสินค้าดังกล่าวในรูปแบบเงินตราต่างประเทศแล้วยังส่งผลให้แรงงานในชนบท ซึ่งมี จำนวนมากมีโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2560) สิ่งสำคัญคือ ผู้ประกอบการต้องมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการจัดการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเสริมสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดของอุตสาหกรรมไหม และ ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต (วนา วระบุตร และรุ่งนภา กิตติลาภ, 2559)

จากที่กล่าวถึงการดำเนินงานของผู้ประกอบการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย จะพบว่ามีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ชุมชน และสังคมในหลายมิติ สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าการดำรงอยู่ ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ ได้แก่ การเพาะปลูกต้นหม่อนเพื่อเลี้ยงหนอนไหม โดยการเลี้ยง ต้นหม่อนต้องปราศจากสารเคมี เนื่องจากตัวไหมไม่สามารถเจริญเติบโตหรือตายได้ง่ายจากการได้รับ สารเคมี ทำให้เกิดกระบวนการรักษาสิ่งแวดล้อมตามมา ได้แก่ การรักษาแหล่งน้ำชุมชน การลดการใช้ สารเคมี หรือจำกัดพื้นที่การใช้ เป็นต้น ในส่วนนี้เกษตรกรผู้ปลูกต้นหม่อนเลี้ยงไหมจะมีรายได้จากการ จำหน่ายรังไหมให้กับผู้ประกอบการ และใบหม่อนที่เหลือจากการเพาะปลูกสามารถนำมาทำชาใบ หม่อนเพื่อจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้อีกทางหนึ่ง ส่วนกระบวนการกลางน้ำ ผู้ประกอบการก็มีรายได้ จากการแปรรูปและจัดจำหน่ายในรูปแบบผ้าไหมผืนและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหม ทั้งในรูปแบบการขาย ส่ง ส่วนกระบวนการปลายน้ำ เป็นรายได้จากกระบวนการขายปลีก และการนำส่งผ้าไหมและ ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไปยังลูกค้าคนสุดท้ายทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศ (วิจิต หล่อจิระชุมท์กุล และคณะ, 2561) ทั้งนี้ผู้ประกอบการบางรายอาจดำเนินงานทั้งในกระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ ส่วนมิติในด้านสังคม อุตสาหกรรมผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ ผู้ประกอบการชุมชนเป็นผู้กำหนดปัจจัยการผลิต วางแผน และการดำเนินงานด้วยตนเองและใช้ แรงงานในพื้นที่เป็นหลัก ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีส่วนในการปรับโครงสร้างชนบท (Rural Restructuring) เพื่อให้ชุมชนกลับมามีอำนาจในการกำหนดรูปแบบเศรษฐกิจด้วยตนเอง (Newby, 1989; Marsden et al., 1993)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้า ไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สรุปได้ว่า ห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและในแต่ละกระบวนการประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดที่สังเคราะห์ได้มาใช้ทำความเข้าใจโซ่อุปทานของหัตถอุตสาหกรรมของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยการพิจารณาทั้งองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวที่นำเสนอไว้ในเนื้อหาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือและนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการวิจัย และภาพรวมในการใช้ประโยชน์ของแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสนับสนุน และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มผลิตภาพการจัดการอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ดังตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการใช้กำหนดองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

ประเด็น	นักคิด	กรอบความหมาย/ประเด็น
1. ทฤษฎีระบบ	Bertalanffy (1950), Jorg (2014), Wiener (1948), Hyotyniemi, 2006), French and Bell (1990), Kinichi and Kreitner (2003), Schoderbek and Kefalas (1990), Luhmann (1984), Easton (1965), Kathryn and David (1998), ประชุม รอดประเสริฐ (2543), จันทรานี สงวนนาม (2545), รัตนโชติ เทียนมงคล (2556), ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) และ กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น (2559)	กระบวนการของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นตอน และสามารถคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยที่เกิดก่อนหน้าได้
2. ทฤษฎีการจัดการ	Taylor (1911), James and James (2000), Fayol (1949), Mayo (1945), Herzberg (1959), Herbert A. Simon (1960), Barnard (1966), กิจจา บานชื่น และ กณิกนันต์ บานชื่น (2559)	กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหาวัตถุดิบ การแปรสภาพวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้ส่งมอบให้กับลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสำหรับการใช้กำหนดองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิง  
สร้างสรรค์ (ต่อ)

ประเด็น	นักคิด	กรอบความหมาย/ประเด็น
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ	Oxford Aadvanced Learner Dictionary (2018), Verma and Boyer (2009), Swing et al. (2011), Flynn (1995), Feigenbaum (1992), Hissom (2009), Heilpern and Nadler (1992), Noriaki Kano (1996), ช่วงโชติ พันธุเวช (2547), กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2546), เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2554), บรรจง จันทมาศ (2547), ไหวพจน์ กุลาชัย (2560), และพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน (2554), กัลยา วรรณสวัสดิ์ และคณะ (2559), กอบโชค กำธร (2549), กำพล กิจชระภูมิ และกำพล ยูวรี (2546), วิไลวรรณ นครไทย (2558), สุภารัตน์ อาราสายทอง (2549) และ นวพัทธ์ กิรติวรนันท์ (2550)	กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	Guinn and Mintzberg (1996), Wheelen and Hunger (2012), Wright, et. al. (1992), Wehrich and Koontz (2005), Christophe Seth. (2015), Emet and Merba (2017), Wehrich, Hein and Koontz Harold (2005), Sammut-Bonnici and Galia David. (2015), เสนาะ ตีเยาว์ (2550), พิชาย รัตนติลภณ ภูเก็ท (2552), สุมิตร สุวรรณ (2554), ธนาชัย สุขวานิช และพรชัย อรรถนัยกานนท์ (2557), สรรชัย เตียวประเสริฐกุล (2555), จักร ดิงศภัทย์ (2549), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548), เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546), พลุ เดชะรินทร์ (2548), อัจฉรา จันทร์ฉาย (2543), ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560), ธงชัย สันติวงศ์ (2544), สมยศ นาวิการ (2545), อุทิศ ขาวเขียว (2546), อารีย์ แม้วสกุลพันธ์ (2553), พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552), ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552), และนันทิยา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร (2545)	กระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการ เพื่อวางแผนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า และกำหนดวิธีการดำเนินการแปรสภาพทรัพยากรเป็นผลิตภัณฑ์ โดยมีวิธีการควบคุมการดำเนินงานให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ และมีการนำข้อมูลป้อนกลับมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการจัดสรรทรัพยากรครั้งต่อไป
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตภาพ	Choi Dong-Kyu (2011), Drucker (1985), European Productivity Agency (2018), Oxford Aadvanced Learner Dictionary. (2019), Vaishali Mamgain (2011), พิชณ มนัสปิต (2561), สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต (2556), พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง (2557), ธานินทร์ คูพูลทรัพย์ (2555) และ จันทรศิริ สิงห์เถื่อน (2551)	การเพิ่มส่วนต่างระหว่างปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ต้นทุนรวม และผลผลิต ได้แก่ รายได้ กระบวนการผลิตทางธุรกิจและอุตสาหกรรม



ตารางที่ 4 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสำหรับการใช้กำหนดองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ประเด็น	นักคิด	กรอบความหมาย/ประเด็น
6. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	Howkins (2013), The Creative Nova Scotia Leadership Council. (2012), United Nation (2018), Kilgour (2006), Boone (1990), Csikszentmihalyi (1996), สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (2561), รัฐิเทพ สิทธิยศ (2553), สมบัติ กุสุมาวลี (2558), พวงแก้ว พรพิพัฒน์ (2553), บุญทวรรณ วิงวอน และคณะ (2557), ศุภวุฒิ สายเชื้อ และคณะ (2552), ชาญณรงค์ ชัยพัฒน์ (2553), มนทิรา ธาตุอำนวยชัย (2552) และ โภชม โภยทอง (2558)	กระบวนการผลิตที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานในทุกกิจกรรมทางอุตสาหกรรม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าจากการส่งมอบคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้ด้บลูกค้ามากกว่าการมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนเพียงอย่างเดียว
7. แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0	Sunil Chopra and Peter Meindl. (2015), Leerojanapapa and Atthirawong (2015), APICS (2017), Newby (1989), Marsden et al. (1993), Lockamy III and McCormack (2004), Newby (1989), Marsden, et, al. (1993) ลภัสรดา สหสพาศน์ (2560), วิชาญ ชัยอ่อน (2559), ทิบัติ ทัพทกรณ์ และจิรวัดน์ จันทร์ก (2560), สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2560), วิจิต หล่อจิระชุนท์กุล และคณะ (2561), ชนิตา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ และ ขวัญกมล ตอนขวา (2561), ญาณกร แสงสุวรรณ (2548), อัญชลี ธีรัญแพทย์ และคณะ (2559), บุญทวรรณ วิงวอน (2555), นงนุช อิ่มเรือง และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์ (2554), กรมหม่อนไหม (2561), ศิริพร พระจะโปะ และศรีไพร ชาญจะโปะ (2530), วิภาวี สีลากุล และรุ่งนภา กิตติลาภ (2559), ณัชชาภัทร เวียงแสง และคณะ (2559), วนา วระบุตร และรุ่งนภา กิตติลาภ (2559), กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2560), บัวแก้ว โกมลนาค และบำเพ็ญ เขียวหว่า (2555), สุธาวัลย์ สัจจสมบูรณ์ และภุชนิศา เตชเถกิง (2559), ชนิตา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ และขวัญกมล ตอนขวา (2561), วิภาวี สีลากุล และรุ่งนภา กิตติลาภ (2559) และ สถาพร โอภาสานนท์ (2554)	กระบวนการทางการผลิตของหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย ตั้งแต่ต้นน้ำ ได้แก่ การปลูกต้นหม่อน การเลี้ยงไหม การสาวไหม กระบวนการกลางน้ำ ได้แก่ การออกแบบลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ การย้อมสี เทคนิคการทอ จนแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ และกระบวนการปลายน้ำ ได้แก่ การสื่อสารตลาด การจัดส่งสินค้าไปยังตัวกลางและลูกค้าคนสุดท้าย ตลอดจนการรับฟังข้อคิดเห็นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และกระบวนการรับส่งคืนสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม

ที่มา: จากการสังเคราะห์ข้อมูลในการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 แสดงการสรุปนิยามความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

องค์ประกอบเหล่านี้ใช้เป็นโครงร่างของคุณลักษณะพื้นฐานการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย โดยการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
1. ทฤษฎีระบบ	N/A	✓	✓	✓	✓
2. ทฤษฎีการจัดการ	N/A	✓	✓	✓	✓
3.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ	N/A	✓	✓	✓	✓
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	N/A	✓	✓	✓	✓
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพ	N/A	✓	✓	✓	✓
6. แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	N/A	✓	✓	✓	✓
7. แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : จากการสรุปประเด็นการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมการใช้ประโยชน์ของแนวคิดทฤษฎีข้อมูลสนับสนุนและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเริ่มจากทฤษฎีระบบ ทฤษฎีการจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เข้าใจปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการ จากนั้นจึงทบทวนแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพ แนวคิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ และแนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อเป็นแนวทาง

ในการพัฒนารูปแบบการจัดการ โดยทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยสนับสนุนในแต่ละแนวคิดที่ศึกษานั้นสามารถใช้ในการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยได้ทั้งหมด และสามารถเชื่อมโยงเพื่อก่อให้เกิดตัวแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เพื่อให้เกิดเป็นข้อเสนอแนะ เชิงการจัดการ



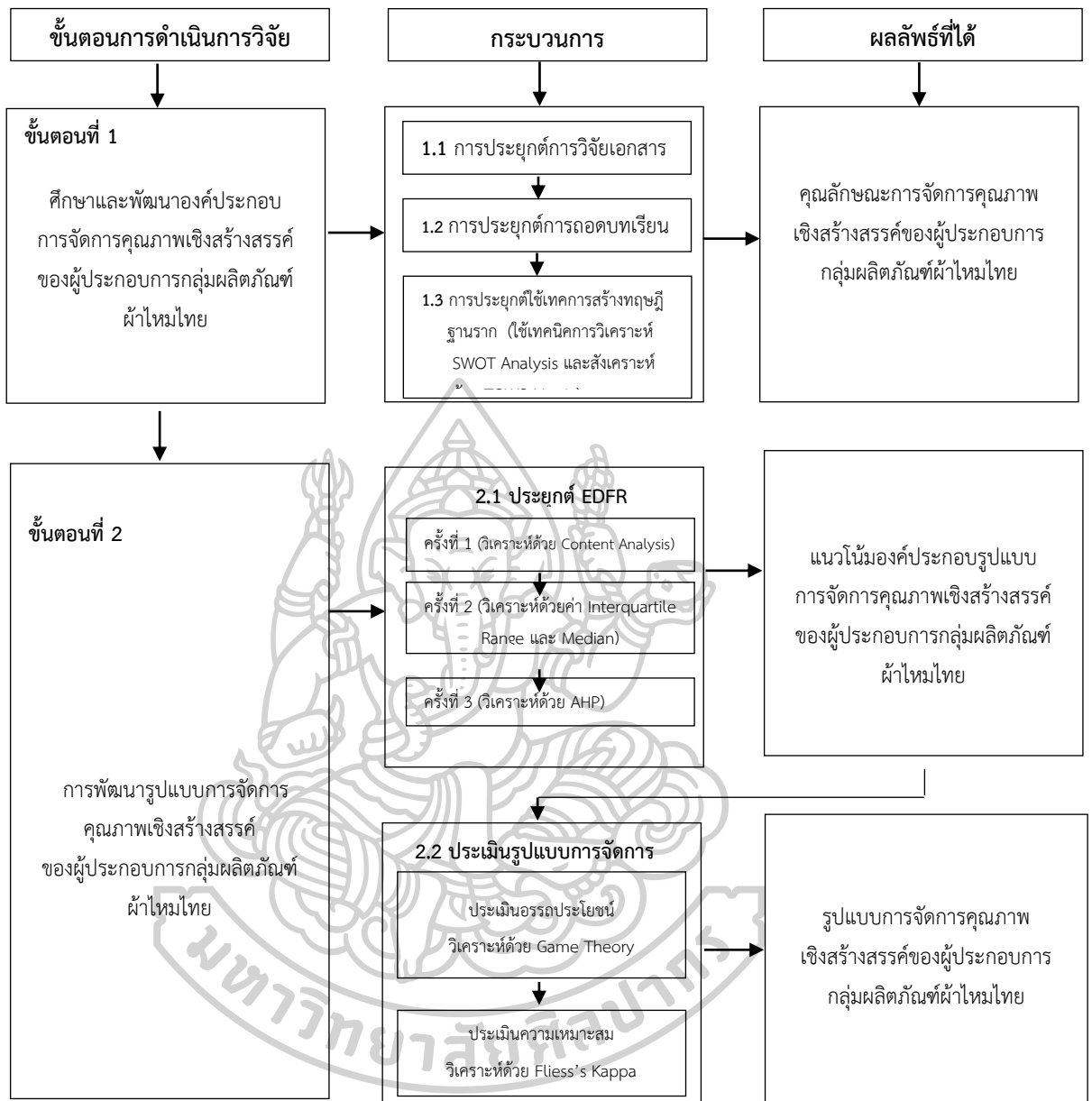
### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และ 2) เพื่อพัฒนา รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบพหุวิธีการ (Multi-Method Research) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการประยุกต์การวิจัยเอกสาร (Applying Document Research) การประยุกต์การถอดบทเรียน (Applying Lesson Lern) และการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Applying Grounded Theory) เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีของคุณลักษณะขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยจากปรากฏการณ์ และขั้นตอนที่ 2 เป็นการประยุกต์รูปแบบการวิจัยเชิงอนาคต EDFR 3 รอบ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process) ในการทำ EDFR รอบที่ 3 หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบซ้ำ (Duplicate Testing) ด้วยการประยุกต์เทคนิคการประเมินรรถประโยชน์ (Utility Evaluation) ตามแนวทางทฤษฎีเกม และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้น (Consistency Evaluation) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย ผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ และนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการผ้าไหมไทย และขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้อง หัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย กลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ประเภทหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย และกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานในสังกัดกรมหม่อนไหม หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ โดยมีขั้นตอนและระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ จึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 2 ขั้นตอน รายละเอียดตามภาพที่ 7 ดังนี้



ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนในการวิจัย

จากรูปภาพที่ 7 สามารถอธิบายได้ว่า เริ่มจากการศึกษาแนวคิดการวิจัย ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาความต้องการ สภาพแวดล้อมและบริบทการเพิ่มผลผลิตภาพการจัดการของผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการสังเคราะห์แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์และคุณลักษณะขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพ เมื่อได้แนวคิดมาแล้วจึงนำไปดำเนินการสร้างทฤษฎีฐานราก โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ประกอบการธุรกิจผ้าไหมที่ประสบความสำเร็จเพื่อสกัดให้ได้องค์ประกอบและวิธีการในการดำเนิน

กลยุทธ์การจัดการไปสู่การเพิ่มผลิตภาพของกิจการ หลังจากนั้นจึงนำองค์ประกอบไปเข้าสู่วิธีการวิจัย อนาคตแบบ EDFR และใช้การวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำ EDFR รอบที่ 3 เพื่อให้ได้แนวโน้มรูปแบบ การจัดการ หลังจากได้ร่างรูปแบบการจัดการแล้วจึงทำการประเมินรูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้น ด้วยการประเมินอัตราประโยชน์ตามแนวทางทฤษฎีเกมส์ หลังจากนั้นทำการยืนยันรูปแบบการจัดการ ครั้งสุดท้ายด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Fliess's Kappa หลังจากนั้นทำการสรุปเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย โดยมีรายละเอียด ขั้นตอนดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

### 1.1 การประยุกต์การวิจัยเอกสาร

#### 1.1.1 ประเภทของเอกสาร

ขั้นตอนแรกของการวิจัยเริ่มจากการที่ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสารระดับปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ เอกสารที่เขียนขึ้นโดยบุคคลที่มีประสบการณ์ หรือเป็นประจักษ์พยานกับ เหตุการณ์เรื่องราวต่างๆ และเอกสารระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ เอกสารที่เขียนจาก บุคคลที่ไม่ได้เป็นประจักษ์พยานกับเหตุการณ์เรื่องราวโดยตรง แต่ได้รับการถ่ายทอดหรืออ้างอิงจาก เอกสารอื่นที่เป็นระดับปฐมภูมิ ทั้งนี้ เอกสารที่ผู้วิจัยนำมาใช้ศึกษาข้อมูลสนับสนุนเป็นเอกสาร สาธารณะ (Public Document) คือที่มีการตีพิมพ์และเผยแพร่สู่สาธารณะโดยหน่วยงานภาครัฐ เช่น ข้อมูลแผนพัฒนาเศรษฐกิจจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผน ยุทธศาสตร์ชาติปี 2561 - 2580 เป็นต้น

#### 1.1.2 การคัดเลือกเอกสาร

ผู้วิจัยคัดเลือกเอกสารแต่ละชิ้นเพื่อพิจารณาความแท้จริงของข้อมูล โดยอ้างอิงจาก ผู้เขียนหรือหน่วยงานที่สร้างเอกสารว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่ อย่างไร รวมถึงพิจารณาว่าข้อมูลที่ เขียนขึ้น ณ ช่วงเวลานั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่นๆ ในช่วงเวลานั้นหรือไม่ ผู้วิจัยยัง ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารโดยเปรียบเทียบกับเอกสารอื่นๆ ที่มีข้อมูลประเภทเดียวกันเพื่อ เป็นการยืนยันความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Creditability) พร้อมกันนี้ยังคัดเลือกความเป็นตัวแทนของ เอกสาร (Representativeness) ว่าข้อมูลมีความหนักแน่นสามารถนำมาใช้แทนเอกสารประเภท เดียวกันได้หรือไม่

#### 1.1.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร

เมื่อคัดเลือกเอกสารแล้วจึงนำเอกสารมาศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลสนับสนุนและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดคำอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นว่ามีสภาพ

ความเป็นจริงตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาและปัจจุบันเป็นอย่างไร หลังจากที่ได้เอกสารต่างๆ ที่ผู้วิจัยเห็นว่าอยู่ในขอบเขตของงานวิจัย จึงรวบรวมนำมาศึกษาเป้าหมายและสมมติฐานของเอกสาร คัดกรองคุณภาพของเนื้อหา วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของข้อมูลจากเอกสารแหล่งต่างๆ

หลังจากการวิเคราะห์พบว่า มีแนวคิดทฤษฎีหลักที่อยู่ภายในกรอบงานวิจัย ประกอบด้วยทฤษฎีระบบ ทฤษฎีการจัดการ แนวคิดการจัดการคุณภาพ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิด ผลิตภาพ แนวคิดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และแนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในกรอบแนวคิดการวิจัย จากการศึกษาเอกสารเหล่านี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการคุณภาพ และคุณลักษณะของการสร้างสรรค์ในบริบทของกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

## 1.2 การประยุกต์การถอดบทเรียน

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำคุณลักษณะขององค์ประกอบที่ได้จากการประยุกต์การวิจัยเอกสารมาเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการประยุกต์การถอดบทเรียนรูปแบบการศึกษาตัวอย่างที่ดี (Best Practice) จากผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ประสบความสำเร็จ

### 1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีความเกี่ยวข้องและมีความเข้าใจกระบวนการประกอบธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมีตลอดจนขั้นตอนการผลิต โดยต้องเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพในระดับประเทศและได้รับรางวัลด้านการดำเนินธุรกิจจากหน่วยงานที่มีระดับเทียบเท่ากรมขึ้นไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย เจ้าของกิจการจำนวน 1 คน ผู้ที่ดูแลการผลิตผ้าไหมผืนและการแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าไหม จำนวน 3 คน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำตลาดและการส่งเสริมการขาย จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) ซึ่งกำหนดเป็นแนวคำถามที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สถานการณ์เฉพาะหน้าหรือเพิ่มคำถามตามประเด็น (Follow-Up Question) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ร่วมก่อตั้งกิจการ จำนวน 1 คน ผู้ที่รับผิดชอบการผลิต จำนวน 3 คน และผู้ที่รับผิดชอบการตลาดและการส่งเสริมการขาย จำนวน 1 คน

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ระหว่างการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการ ณ สถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ได้แก่ สยามพารากอน และสนามบินดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และสถานที่ผลิตหรือแปรรูปผลิตภัณฑ์ ณ จังหวัดอุดรธานี ร่วมกับการจัดบันทึกพฤติกรรม การแสดงความคิดเห็น ระหว่างดำเนินกิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยค้นหาข้อมูลของชุมชนที่เป็นแหล่งผลิต และตระหนักถึงความสัมพันธ์กับคนในชุมชนเท่าที่จะได้รับความร่วมมือและความไว้วางใจในการเก็บข้อมูลเท่านั้น วิธีการเก็บข้อมูลแตกต่างกันไปตามบริบทของผู้ให้ข้อมูลหลัก สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นเจ้าของกิจการผู้วิจัยมุ่งเน้นการสัมภาษณ์ที่ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการและแนวทางในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเป็นหลัก ส่วนกลุ่มที่รับผิดชอบการผลิตการแปรรูปผลิตภัณฑ์ รวมถึงการควบคุมคุณภาพการผลิต ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่การจัดการคุณภาพในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นหลัก และกลุ่มที่รับผิดชอบด้านการตลาดและการส่งเสริมการขาย ผู้วิจัยมุ่งเน้นเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์ตลาดและลูกค้าเป้าหมาย ตลอดจนรูปลักษณ์ของสินค้าที่ลูกค้าต้องการในแต่ละกลุ่ม และการเชื่อมโยงข้อมูลจากลูกค้าเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนในกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงาน

### 1.2.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายวิธี คือ การสัมภาษณ์ การสังเกต ประกอบกับพิจารณาเรื่อง แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบยืนยันกัน (Data Triangulation) (Denzin, 1970)

### 1.2.5 การวิเคราะห์เนื้อหา

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หลังจากรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญและข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary) จากแหล่งต่างๆ นำมารวบรวมจัดเป็นกลุ่มแยกเป็นเรื่องราว (Themes) และเชื่อมโยงมโนทัศน์คุณลักษณะขององค์ประกอบที่ได้ แล้วสรุปในรูปแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

## 1.3 การประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก

ผู้วิจัยได้พิจารณาเกี่ยวกับข้อสรุปของแนวคิดต่างๆ ที่รวบรวมจากการประยุกต์การวิจัยเอกสารและการประยุกต์การถอดบทเรียนเพื่อสร้างเป็นแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide)



ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยในการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Note) ผู้วิจัยต้องใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (นิตา ชูโต, 2551) สำหรับขอบเขตพื้นที่ในการวิจัยนี้คือ ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562

### 1.3.1 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัย

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเลือกประยุกต์ใช้เทคนิคการสร้างทฤษฎีฐานรากเพื่อศึกษารวบรวมแนวคิด การให้ความหมาย และวิพากษ์เกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์และรูปแบบคุณลักษณะของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 3 สถานประกอบการ สถานประกอบการละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น จำนวน 9 คน เพื่อสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวคิดที่ได้มาจากการประยุกต์การวิจัยเอกสารและการประยุกต์การถอดบทเรียน จากนั้นจึงทำการรวบรวมความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสกัดเป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

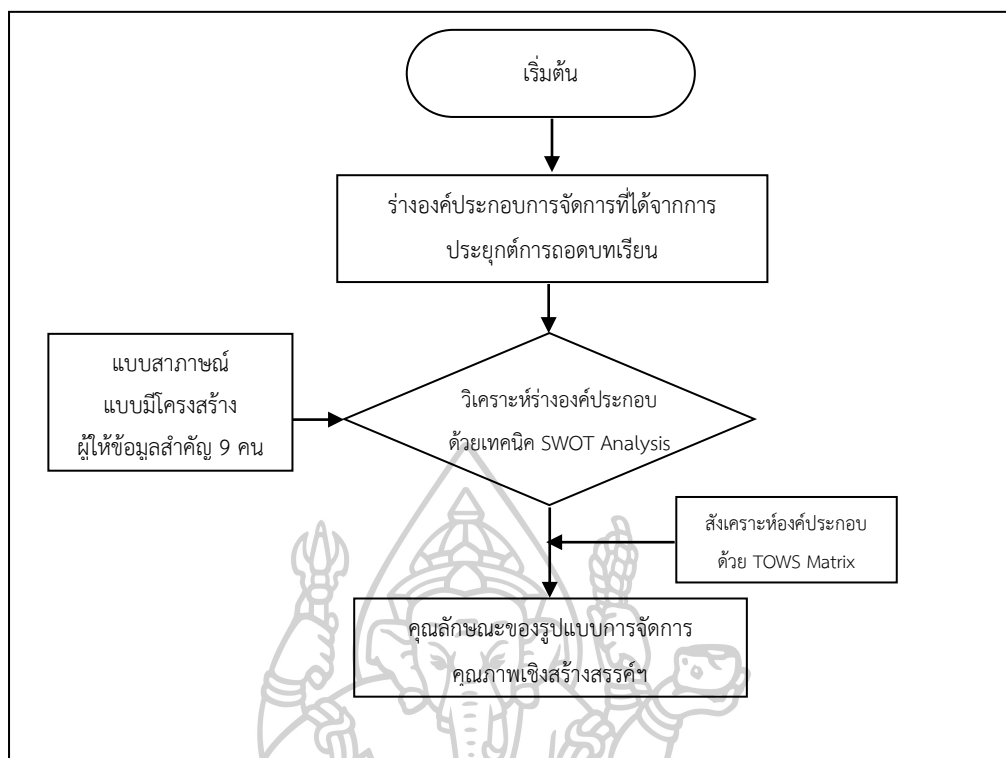
### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างเป็นแนวคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และการนำเสนอประเด็นเฉพาะเจาะจงที่สังเคราะห์ได้จากการประยุกต์การวิจัยเอกสารในขั้นตอนที่ 1.1 ร่วมกับการประยุกต์การถอดบทเรียนในขั้นตอนที่ 1.2 ซึ่งประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ระบบการจัดการ และแนวทางการพัฒนาแบบการจัดการตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกบทสนทนาทั้งหมดที่เกิดขึ้นโดยมีการแจ้งล่วงหน้า และใช้สมุดปากกาในการจดบันทึกความคิดเห็นประเด็นต่างๆ จากผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปถอดบทสนทนาในประเด็นต่างๆตามแนวทางทฤษฎีระบบ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้ามุ่งเน้นที่ประเด็นปัจจัยนำเข้าทางการจัดการ ประกอบด้วย คน เงิน เครื่องมือ และวิธีการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ประเด็นด้านกระบวนการมุ่งเน้นที่กระบวนการแปรสภาพผลิตภัณฑ์ผ้าไหม และกระบวนการพัฒนาคุณภาพในการผลิตและการจัดการที่มีความคิดสร้างสรรค์ และประเด็นด้านผลลัพธ์ มุ่งเน้นที่ช่องทางการนำผลิตภัณฑ์ส่งมอบไปยังลูกค้า และผลที่เกิดต่อผู้ประกอบการ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ในการะบวนการจัดการของผู้ประกอบการ โดยในแต่ละเป็นจำแนกเป็น

องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของคุณลักษณะการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ หลังจาก  
นั้นผู้วิจัยจัดเรียงประเด็นที่ได้จากการจำแนกองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย โดยจัดเรียงตาม  
แนวทางทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของปัจจัยนำเข้า  
องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และ  
องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผลลัพธ์ ตามลำดับ เพื่อหารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิง  
สร้างสรรค์จากทฤษฎีศึกษาดังกล่าวเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

#### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาตีความโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่อหาคำอธิบายสำหรับ  
ปรากฏการณ์ในขอบเขตที่จำกัดเฉพาะในประเด็นด้านระบบการจัดการ การจัดการคุณภาพ อุตสาหกรรม  
เชิงสร้างสรรค์ และการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อนำไปสร้างแนวความคิดแบบใหม่ด้วยการสังเคราะห์  
เป็นองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยการ  
วิเคราะห์เป็นสมมติฐานชั่วคราวแล้วจึงเชื่อมโยงมโนทัศน์จากข้อมูลเข้าด้วยกันด้วยการจัดกลุ่ม  
องค์ประกอบตามแนวทางทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ในการ  
เก็บข้อมูลในกรณีบางข้อคำถามที่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นเรื่อยๆ เช่น การให้นิยามการจัดการคุณภาพเชิง  
สร้างสรรค์ ผู้วิจัยจะสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนอีกครั้งและนำเฉพาะข้อมูลที่เห็นตรงกันมาจัดทำ  
เป็นข้อสรุปหรือเรียกว่าเป็นจุดอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) ต่อมาผู้วิจัยใช้การ  
สังเคราะห์โดยจำลองข้อสรุปเชิงทฤษฎีในรูปแบบของภาพจำลองทางความคิด (Conceptual  
Model) (ชาย โพธิ์สิตา, 2556) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT  
Analysis) เพื่อสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหม  
ไทยที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1.1 และ 1.2 หลังจากนั้น ผู้วิจัยใช้ทิวซ์เมทริกซ์ (TOWS Matrix)  
ในการสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวโน้มรูปแบบจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่ม  
ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้ แสดงดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

### 2.1 ศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

หลังจากที่ได้แนวคิดและแนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยแล้ว ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต หรือ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ตามแนวทางของ ดวงนภา มกรานุรักษ์ (2554) เพื่อหาฉันทามติเกี่ยวกับแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่จะนำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการต่อไป โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย EDFR 8 ขั้นตอน

### 2.1.1 ขั้นตอนการกำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยขั้นตอนนี้ให้ความสำคัญกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ที่มีบทบาท ความรู้และผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผ้าไหมทอมือไทย และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้วยเทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

ผู้วิจัยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการสร้างสรรค์ ได้แก่

2.1.1.1 นักวิชาการที่เป็นอาจารย์ผู้ที่มีความรู้ในด้านการจัดการและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากวัฒนธรรม จำนวน 6 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) สอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือการจัดการการสร้างสรรค์
- 2) มีผลงานการวิจัยหรือนวัตกรรมสร้างสรรค์เกี่ยวกับผ้าไทยในด้านการจัดการหรือด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจัดการธุรกิจสร้างสรรค์ย้อนหลังไม่เกิน 5 ปี

2.1.1.2 ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีพันธกิจส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจสร้างสรรค์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจผ้าไหมหรือธุรกิจสร้างสรรค์ระดับชุมชน จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ ในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการผ้าไหมไทย หรือผู้ประกอบการระดับชุมชน
- 2) รับผิดชอบหรือร่วมดำเนินงานโครงการพัฒนาผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

2.1.1.3 ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมแปรรูปที่เป็นเจ้าของแบรนด์ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย จำนวน 6 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ได้รับรางวัลระดับชาติ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่ากรมขึ้นไป
- 2) ดำเนินกิจการมาไม่ต่ำกว่า 3 ปี

รวมผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น จำนวน 17 คน ทั้งนี้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องไปตามเกณฑ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของแมคมิลแลน (Macmillan, 1971) ที่มีข้อเสนอว่า จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนเป็นต้นไป เป็นระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด และคงที่ที่ระดับ 0.02 ดังตารางที่ 6 ที่แสดงต่อไป

ตารางที่ 6 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ระดับความคลาดเคลื่อน	อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
<b>17-21</b>	<b>0.50-0.48</b>	<b>0.02</b>
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Macmillan (1971)

### 2.1.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ หรือ EDFR รอบที่ 1

ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนั้นผู้วิจัยได้ส่งหัวข้อการสัมภาษณ์ไปยังผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเดินทางไปสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจะได้ศึกษาประเด็น วางแผน และเตรียมข้อมูลประกอบการให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-Directive Open Ended) โดยมุ่งเน้นอนาคตภาพด้านที่คาดว่าจะมีโอกาที่จะเกิดขึ้นจริง (Most Probably) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านด้วยตนเอง พร้อมทั้งจดบันทึก ใช้เทปบันทึกเสียง บันทึกภาพ ทั้งนี้ ได้รับความอนุญาติจากผู้เชี่ยวชาญ และในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้เทคนิค Cumulative Summarize ในการสรุปประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการทบทวนและให้ผู้เชี่ยวชาญตัดต่อ ตัดแต่งสิ่งที่ให้สัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้คือ แบบสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) โดยกำหนดกรอบในการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย พันธสัญญาต่อชุมชน ด้านการถ่ายโอนภูมิปัญญา และด้านแผนการดำเนินงาน
- 2) ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือ
- 3) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์

### 2.1.3 แนวทางการสัมภาษณ์ หรือ EDFR รอบที่ 1

ในการนัดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยไปถึงสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 15 นาที โดยแจ้งให้เลขานุการ หรือแจ้งผู้เชี่ยวชาญโดยตรง เมื่อได้รับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการแนะนำตัวและแจ้งหัวข้อและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมไปถึงขออนุญาตนำเสนอผลงานวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ประมาณ 15 นาที หลังจากนั้นจึงนำเข้าสู่การสัมภาษณ์ให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหรือแนวโน้มหลักของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 ในกรณีผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะถามถึงแนวโน้มในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญว่ามีแนวโน้มด้านใดอย่างไรเพื่อเปิดประเด็นสัมภาษณ์ โดยก่อนการสัมภาษณ์ได้ขออนุญาตบันทึกเสียง และบันทึกภาพขณะสัมภาษณ์

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ คือ ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะอย่างไรเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในด้านต่างๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเน้นแนวโน้มด้านบวก แนวโน้มด้านลบ และแนวโน้มที่เป็นไปได้ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยทำการจดบันทึกทัศนะ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงแนวโน้มที่โดดเด่นเพื่อสรุปประเด็นในแต่ละด้าน ผู้วิจัยทำการบันทึกเพื่อทราบว่าแนวโน้มใดที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงและได้ให้ทัศนะบ้างแล้ว ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะ ยังไม่ครอบคลุม ผู้วิจัยจะทำการถามในประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญยังไม่ได้ให้ทัศนะ หรือประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในด้านนั้นน้อย แต่จะไม่เป็นการขอให้ผู้เชี่ยวชาญต้องตอบ

### 2.1.4. ขั้นตอนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้วยเทคนิค การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้กรอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารเป็นกรอบในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดที่เหมือนและแตกต่าง ด้วยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่อยู่ในประเภทเดียวกันเข้าด้วยกันโดยที่ผู้วิจัยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด จัดกลุ่ม จัดประเด็น จัดทำความถี่ของประเด็น แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง

### 2.1.5 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา สร้างเป็นข้อคำถาม มาตรฐานประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ตั้งแต่ 1 - 5 คือ จากน้อยที่สุดไปจนถึงมากที่สุด แทนค่าเป็นตัวเลขจาก 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ จัดประเด็นหลักและประเด็นย่อย โดยมีข้อความบ่งบอกแนวโน้มทุกแนวโน้มจากการสัมภาษณ์บรรจุในแบบสอบถามทั้งหมด และได้ปรับประเด็นย่อยจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวโน้มจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจัดกรอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์จำนวน 3 ด้าน แบ่งเป็น 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1.1) พันธสัญญาต่อชุมชน 4 ข้อ 1.2) ทุนวัฒนธรรม 8 ข้อ และ 3) ด้านแผนการดำเนินงาน 20 ข้อ

2) ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2.1) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 6 ข้อ และ 2.2) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 8 ข้อ

3) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3.1) การส่งมอบคุณค่า 13 ข้อ 3.2) ความยั่งยืน 7 ข้อ 3.3) ต้นทุนคุณภาพ 6 ข้อ และ 3.4) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ 7 ข้อ

### 2.1.6 ขั้นตอนการทำ EDFR รอบที่ 2

เมื่อสร้างแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย EDFR รอบที่ 2 โดยการนำส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ในแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลแนวโน้มทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาตอบคำถามแนวโน้มรวมถึงแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญเคยให้ไว้จากการสัมภาษณ์อีกครั้งเพื่อเป็นการยืนยันคำตอบเดิมที่ได้ให้ไว้ในรอบการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง เมื่อรวบรวมได้หมดแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน โดยผลการวิจัย คือ ผลที่ผ่านเกณฑ์ที่มีค่า Interquartile Range หรือ ค่า 0, 0, มีค่าไม่เกิน 1.5

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจะกระทำตั้งแต่การเก็บข้อมูลในบางขั้นตอนที่สามารถวิเคราะห์เบื้องต้นได้ และกระทำหลังจากการเก็บข้อมูลได้ทั้งหมดโดยจำแนกข้อมูลตามกรอบความคิดของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในกระบวนการ EDFR รอบที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

2.1.5.1 แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1 หมายถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง น้อย
- 3 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง ปานกลาง

4 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง มาก

5 หมายถึง แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง มากที่สุด

2.1.5.2 ค่ามัธยฐาน (Median) ที่คำนวณได้จากค่าตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกณฑ์ความเป็นไปได้ หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น พิจารณาในระดับมาก และมากที่สุด คือ ค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00 โดยการแปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดให้ดังนี้

อยู่ในช่วง 1.00-1.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ น้อยที่สุด

อยู่ในช่วง 1.50-2.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ น้อย

อยู่ในช่วง 2.50-3.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ กลาง

อยู่ในช่วง 3.50-4.49 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ มาก

อยู่ในช่วง 4.50-5.00 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ มากที่สุด

2.1.5.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1(Q) กับควอไทล์ที่ 3 (Q) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น ไม่สอดคล้องกัน

### 2.1.7 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา สร้างเป็นข้อคำถาม มาตรการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ตั้งแต่ 1 - 5 คือ จากน้อยที่สุดไปถึงมากที่สุด แทนค่าเป็นตัวเลขจาก 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ จัดประเด็นหลักและประเด็นย่อย โดยมีข้อความบ่งบอก แนวโน้ม หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “และ” หรือ “ในข้อความที่เป็นแนวโน้ม และแนวโน้มทุกแนวโน้ม จากการสัมภาษณ์บรรจุในแบบสอบถามทั้งหมด และได้ปรับประเด็นย่อยจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวโน้มจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจัดกรอบข้อคำถามจากการทำ EDFR รอบ 2 จำนวน 3 ด้าน จำนวนองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบดังนี้

1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1.1) พันธสัญญาต่อชุมชน 4 ข้อ 1.2) ทุนวัฒนธรรม 8 ข้อ และ 3) ด้านแผนการดำเนินงาน 20 ข้อ

2) ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2.1) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 9 ข้อ และ 2.2) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 5 ข้อ

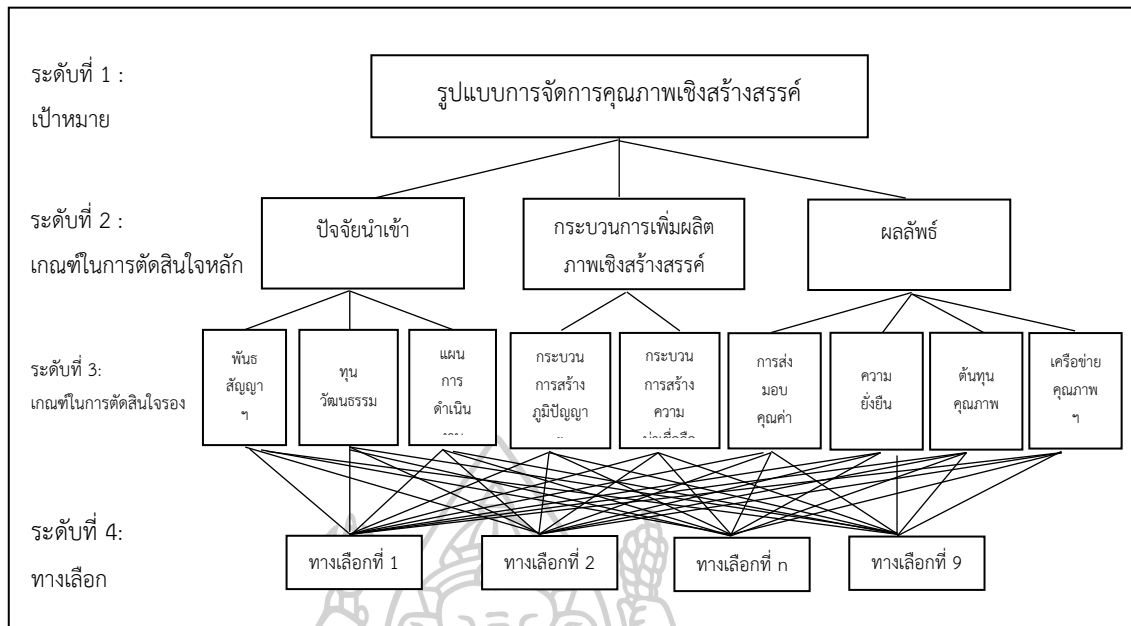


- 3) ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3.1) การส่งมอบคุณค่า 13 ข้อ 3.2) ความยั่งยืน 7 ข้อ 3.3) ต้นทุนคุณภาพ 6 ข้อ และ 3.4) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ 7 ข้อ

### 2.1.8 ขั้นตอนการทำ EDFR รอบที่ 3

หลังจากที่ได้สรุปผลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจากสรุปผลข้อมูลในรอบที่ 2 โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 9 คน โดยแนะนำหัวข้อเรื่องที่วิจัย วัตถุประสงค์ และกรอบการดำเนินงานวิจัยอีกครั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัย หลังจากนั้นประมาณ 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยจึงมาเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ด้วยเทคนิคกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) เพื่อเป็นการตรวจสอบการให้ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญซ้ำเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมที่สุดจากกระบวนการวิจัย EDFR แล้วจึงนำมาจัดทำร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยมีแบบแผนการวิเคราะห์

2.1.7.1 ผู้วิจัยจัดโครงสร้างลำดับชั้นของการตัดสินใจ ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้นซึ่งมีโครงสร้างกระบวนการเลียนแบบความคิดของมนุษย์ โดยการสร้างแผนภูมิเป็นลำดับชั้นกระบวนการคิดเพื่อตัดสินใจของมนุษย์ โดยแผนภูมิแบ่งออกเป็นหลายระดับชั้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหา โดยแต่ละระดับชั้นประกอบด้วยเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่ ระดับชั้นที่ 1 เป็นชั้นบนสุดที่เป็นปัญหาหรือเป้าหมายโดยรวมจะเรียกว่าจุดโฟกัส ซึ่งมีเป้าหมายเดียว ระดับชั้นที่ 2 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์หลักอาจมีหลายเกณฑ์ขึ้นอยู่กับว่าแผนภูมินั้นมีทั้งหมดกี่ระดับชั้น ถ้ามีมากกว่า 3 ระดับชั้นขึ้นไป จำนวนเกณฑ์ในระดับนี้ควรมีไม่เกิน 3 เกณฑ์ ถ้ามี 3 ระดับชั้นอาจมีได้ถึง 9 เกณฑ์ ระดับชั้นที่ 3 เป็นระดับชั้นของเกณฑ์รอง สำหรับระดับชั้นชนิดนี้ จะมีจำนวนเกณฑ์เท่าใดก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าผู้ศึกษามีข้อมูลหรือประสบการณ์และความรู้ความชำนาญมากเท่าใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นมา ระดับชั้นที่ 4 เป็นชั้นของทางเลือกหรือหนทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ปัญหา หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับชั้นที่ 1 รายละเอียดดังภาพที่ 9 (สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ, 2560)



ภาพที่ 9 แผนภูมิลำดับชั้น ปรับปรุงจากสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (2560)

โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ของ คูมารี (2019) ดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 ค่าดัชนีความสอดคล้องตามขนาดของเมตริกซ์ (Random Consistency Index: R.I.)

Number of Criteria (N)	Random Consistency Index (RI)
1	0.00
2	0.00
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24
7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49
11	1.51
12	1.54
13	1.56
14	1.57
15	1.59

ที่มา : คูมารี (2019)

2.1.3.2 การวินิจฉัยเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์ในการตัดสินใจ การเปรียบเทียบเกณฑ์ต่างๆ เป็นการเปรียบเทียบรายคู่ (Pair Wise Comparison) เพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญระหว่างเกณฑ์เป็นคู่ โดยใช้ตัวเลขเพื่อนำไปสู่การคำนวณค่าคะแนนความสำคัญของแต่ละทางเลือก

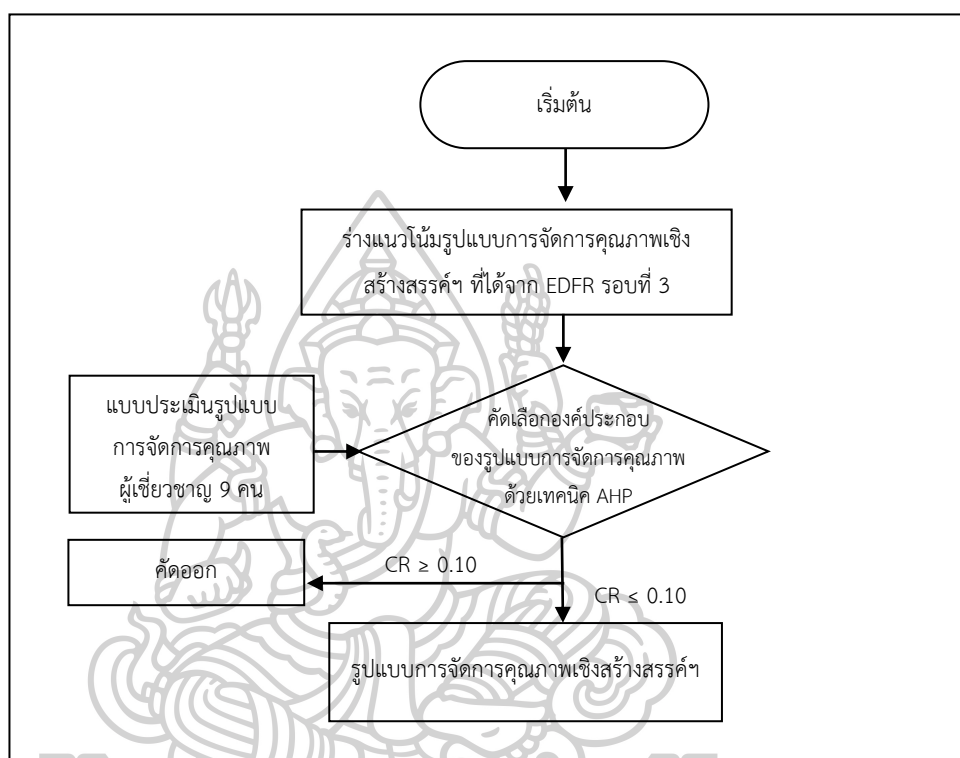
2.1.3.3 เปรียบเทียบทางเลือกหรือปัจจัยที่ละคู่และสร้างตารางเมตริกซ์ในลักษณะเดียวกับการเปรียบเทียบเกณฑ์

2.1.3.4 นำผลที่ได้มาสังเคราะห์โดยนำเอาลำดับความสำคัญของปัจจัยในระดับล่างมาถ่วงน้ำหนักกับลำดับความสำคัญของแบบจำลองทั้งหมด

2.1.3.5 คำนวณหาค่าความสอดคล้องของการตัดสินใจของทั้งแผนภูมิเพื่อทดสอบว่า การวินิจฉัยทั่วทั้งแผนภูมิสมเหตุสมผลหรือไม่ โดยตรวจสอบจากค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio, CR) ว่ายอมรับได้หรือไม่จากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index, CI) ซึ่งการเปรียบเทียบค่าอัตราส่วนความสอดคล้องมีข้อกำหนด ดังนี้  $CR \leq$

0.05 สำหรับการเปรียบเทียบ 3 ปัจจัย  $CR \leq 0.09$  สำหรับการเปรียบเทียบ 4 ปัจจัย  $CR \leq 0.10$  สำหรับการเปรียบเทียบ 5 ปัจจัยขึ้นไป

จากการวิจัยEDFR รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำมาเขียนเป็นแบบแผนขั้นตอนการวิเคราะห์ที่ได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นเพื่อคัดเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

### 2.1.9 ขั้นตอนการเขียนภาพอนาคต

ผลจากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2.1 เป็นการประมวลแนวคิดในการสรรสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิค EDFA จำนวน 3 รอบ เพื่อให้ได้แนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อหาแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุด จากนั้นทำการเปรียบเทียบและสรุปเป็นแนวโน้มการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

## 2.2 การประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

### 2.2.1 การประเมินอรรถประโยชน์

หลังจากได้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์จากขั้นตอนการการวิจัยชาติบรรณวรรณาเชิงอนาคต (EDFR) แล้ว ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกรูปแบบการจัดการด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม โดยการสร้างแบบประเมินอรรถประโยชน์ของรูปแบบการจัดการที่ได้พัฒนาขึ้น

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาหรือผู้ประเมินอรรถประโยชน์ ได้แก่ ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และตัวแทนผู้ปฏิบัติงานจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยคัดเลือกจากผู้ประกอบการ จำนวน 5 คน และตัวแทนผู้ปฏิบัติงานจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 5 คน

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำค่าคะแนนการประเมินรูปแบบการจัดการไปแสดงในตาราง Play off และทำการคัดเลือกองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม 3 หลักการ ตามแนวทางของ ประพนธ์ เล็กสุมา (2558) ประกอบด้วย

#### 1. หลักการ Dominate Strategy

การคัดเลือกรูปแบบการจัดการในกรณีที่เป็นเทคนิคแบบผสมผสาน โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าคะแนนสูงกว่าองค์ประกอบอื่นและตัดองค์ประกอบที่ผู้เล่นไม่ต้องการใช้ออก

โดยการนิยามให้เมทริกซ์  $M$  คือ  $m \times n$  โดยแถวแนวนอน  $i$  Dominate แถว  $k$

$$\text{ถ้า } m_{ij} \geq m_{kj} \text{ สำหรับ } j \text{ ทั้งหมด}$$

และ แถว  $j$  Dominate แถวแนวตั้ง  $l$

$$\text{ถ้า } m_{ij} \geq m_{il} \text{ สำหรับ } i \text{ ทั้งหมด}$$

จากการสังเกตค่าที่ไม่เท่ากันตามคำนิยามของการ Dominate ของแถวแนวตั้ง คือ การเปรียบเทียบของค่าที่ไม่เท่ากันในแถวแนวนอน ซึ่งควรสังเกตการณ์ Dominate แถวแนวนอน โดยมองหาค่าที่ผู้เล่นไม่ต้องการใช้ และการ Dominate แถวแนวตั้งที่ผู้เล่นไม่ต้องการใช้ในแถวแนวตั้ง ซึ่งสิ่งนี้เป็นการบ่งบอกถึงว่ากำลังหากลยุทธ์ผสมที่ดีที่สุด โดยเรากำหนดความน่าจะเป็นให้เท่ากับศูนย์ในแถวใดแถวหนึ่ง ในความจริงแล้วคือเป็นการลดขนาดของ Matrix โดยการลบแถวด้วยหลักการ Dominate สามารถพิจารณาได้ดังตัวอย่าง

$$M = \begin{bmatrix} 1 & -1 & -2 \\ 0 & -1 & 0 \\ -1 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

เห็นได้ว่าแถวแนวนอน 1 ถูก Dominate ด้วยแถว 2 ดังนั้นต้องลบแถวออกจาก Matrix

$$M = \begin{bmatrix} 2 & -1 & 0 \\ -1 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

และแถวแนวตั้ง 3 ถูก Dominate ด้วยแถวแนวตั้ง 2 สามารถแสดงได้ดัง Matrix

$$M = \begin{bmatrix} 2 & -1 \\ -1 & 1 \end{bmatrix}$$

ซึ่ง Matrix ดังกล่าวไม่สามารถ Dominate ได้อีก ดังนั้นการ Dominate Strategy จึงใช้สำหรับการตัดรูปแบบที่ผู้เล่นไม่ต้องการใช้ออก

โดยที่ M คือ เมทริกซ์การตัดสินใจของผู้เล่น โดยผู้เล่นในที่นี่ คือ ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนจากราหม่อนไหม และผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยผู้เล่นจะประเมินให้คะแนนตามตารางที่ 8 ตารางที่ 8 ตัวอย่างตารางประเมินอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้น

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A)					ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B)						
		ค่าคะแนน					ค่าคะแนน						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
องค์ประกอบหลัก ที่ 1.	องค์ประกอบย่อย ที่ 1.1												
	กิจกรรม.....												
	กิจกรรม.....												

2. หลักการหาค่าความน่าจะเป็นของการใช้กลยุทธ์ผสม (Mixed Strategies) กรณีไม่มีจุดสมดุลของเกม โดยมีเงื่อนไขให้ผู้เล่นทั้งสองฝ่ายมีการตัดสินใจมากกว่า 2 ทางเลือก ในกรณีที่เป็นเกมรูปแบบ  $2 \times 2$  สามารถแสดงหลักการพิจารณาได้ดังตารางที่ 9 แสดงผลตอบแทนของ A และ B

ตารางที่ 9 เมทริกซ์แสดงผลตอบแทนของ A และ B กลยุทธ์การตัดสินใจแบบผสม

ผู้เล่น (ฝ่าย)		B (ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ)	
		$Y_1$	$Y_2$
A (ผู้ประกอบการ ที่ได้รับการสนับสนุน)	$X_1 = Q$	$a_{11}$	$a_{12}$
	$X_2 = 1-Q$	$a_{21}$	$a_{22}$

ในกรณีที่ไม่สามารถหาจุดสมดุลของเกมได้ กำหนดให้ A คือ ผู้เล่นฝ่ายที่ 1 และ B คือ ผู้เล่นฝ่ายที่ 2

$X_1$  คือ การตัดสินใจของ A (ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุน)

$X_2$  คือ การตัดสินใจของ A (ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุน)

$Y_1$  คือ การตัดสินใจของ B (ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ)

$Y_2$  คือ การตัดสินใจของ B (ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ)

$Q$  คือ โอกาสในการตัดสินใจในทางเลือกที่ 1 ของ A (ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุน)

$1-Q$  คือ โอกาสในการตัดสินใจในทางเลือกที่ 2 ของ A (ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุน)

ดังนั้น กำหนดให้ A มี 2 กลยุทธ์ โดย  $X_2 = 1 - X_1$ ;  $X_1 \geq 0$ ,  $X_2 \geq 0$  โดยค่าผลได้จากการตัดสินใจหรือใช้กลยุทธ์ของ B สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงผลได้ของ A จากการตัดสินใจหรือการใช้กลยุทธ์ของ B

การใช้กลยุทธ์หรือการตัดสินใจของ B	การใช้กลยุทธ์หรือการตัดสินใจของ A
1	$(a_{11} - a_{21}) X_1 + a_{21}$
2	$(a_{12} - a_{22}) X_1 + a_{22}$

จากตารางที่ 10 เป็นการคำนวณความน่าจะเป็นผลได้ของ A โดยการนำค่าทั้งสองสมการจากการตัดสินใจของ B มาเท่ากัน เพื่อหาค่า  $X_1$  และ  $X_2$  ดังนั้นค่าตัวใดมากกว่า จึงเป็นกลยุทธ์หรือการตัดสินใจของ A ที่ควรเลือกใช้

3. หลักการหาค่าความน่าจะเป็นของการใช้กลยุทธ์ผสม (Mixed Strategies) โดยใช้แผนภาพกรณีไม่มีจุดสมดุลของเกมส์ โดยมีเงื่อนไขให้ผู้เล่นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีกลยุทธ์หรือการตัดสินใจ

มากกว่า 2 ทางเลือก ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งมีกลยุทธ์หรือการตัดสินใจ 2 ทางเลือก ในกรณีที่เป็นเกมส์รูปแบบ  $2 \times N$  สามารถแสดงหลักการพิจารณาได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงค่าผลตอบแทนของ A และ B

ผู้เล่น (ฝ่าย)		B (ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ)	
		$Y_1$	$Y_2$
A (ผู้ประกอบการ ที่ได้รับการสนับสนุน)	$X_1 = Q$	$a_{11}$	$a_{12}$
	$X_2 = 1-Q$	$a_{21}$	$a_{22}$
	⋮	...	...
	$X_n$	$a_{1n}$	$a_{2n}$

จากตารางที่ 11 เห็นได้ว่าผู้เล่นฝ่าย A มีกลยุทธ์หรือการตัดสินใจมากกว่า 2 ทางเลือก ในขณะที่ผู้เล่นฝ่าย B มีการตัดสินใจหรือกลยุทธ์เพียง 2 ทางเลือก โดยผลของการตัดสินใจสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 12

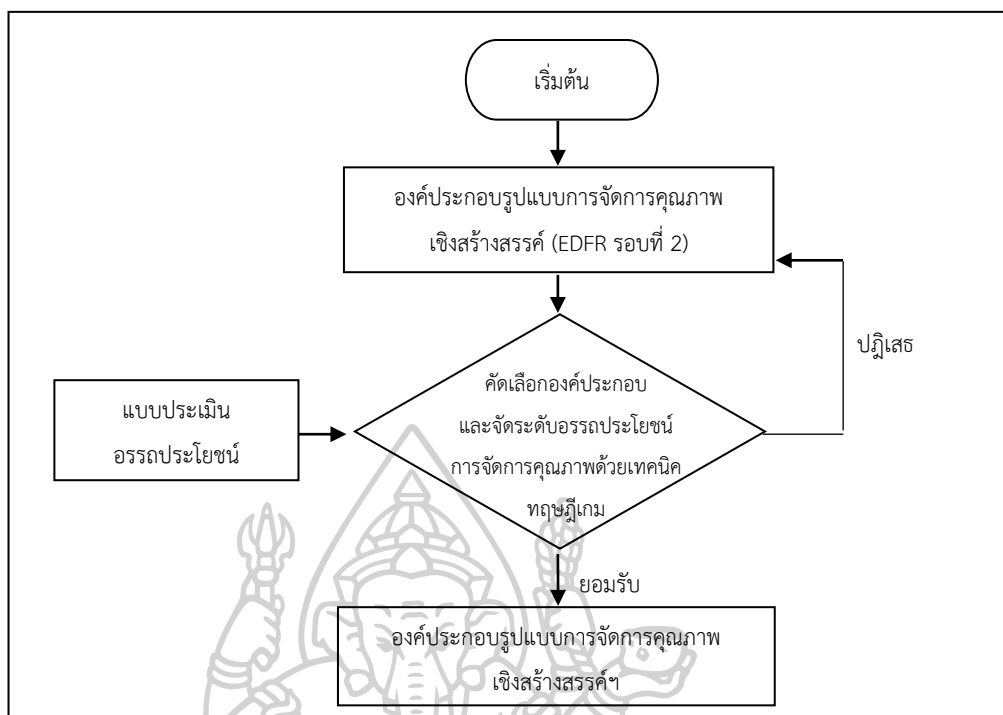
ตารางที่ 12 แสดงผลที่ได้ของ A จากการตัดสินใจหรือใช้กลยุทธ์ของ B

การใช้กลยุทธ์หรือการตัดสินใจของ B	การใช้กลยุทธ์หรือการตัดสินใจของ A
1	$(a_{11} - a_{21}) X_1 + a_{21}$
2	$(a_{12} - a_{22}) X_1 + a_{22}$
⋮	...
n	$(a_{1n} - a_{2n}) X_1 + a_{2n}$

จากตารางที่ 12 ได้สมการผลได้ของ A จากการตัดสินใจหรือใช้กลยุทธ์ของ B จากนั้น นำแต่ละสมการที่ได้แทนค่าเท่ากับ 0 และ 1 เพื่อหาคู่อันดับ จากนั้นจึงนำคู่อันดับไปวาดแผนภาพ และหาจุดตัดสูงสุด ซึ่งเป็นจุดที่มีผลตอบแทนสูงสุดของ A จากการตัดสินใจของ B ซึ่งคำตอบที่ได้อยู่ในรูปของอัตราส่วนของการใช้การตัดสินใจของ A

โดยเมื่อผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการด้วยเทคนิคทฤษฎีเกมแล้ว สามารถจัดเรียงความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ได้ 9 ลำดับ โดยแสดงขั้นตอนการวิจัยขั้นต้นนี้แสดงดังภาพที่ 11





ภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการประเมินบรรดาระยะชั้นของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

## 2.2.2 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

จากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2.2.1 ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่ได้จากที่ได้มาประเมินความเหมาะสมของรูปแบบที่ได้โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นขั้นตอนสุดท้าย

### 2.2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการประเมิน

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Selection) กำหนดผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 3 คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการผ้าไหมไทยไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 2) รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผ้าไหมไทยไม่น้อยกว่า 3 ปี และนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย โดยมีเกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) มีประสบการณ์สอนที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากวัฒนธรรมและภูมิปัญญาชุมชน ไม่น้อยกว่า 3 ปี และ 2) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวิจัยและรับผิดชอบโครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมธุรกิจผ้าไหมไม่น้อยกว่า 3 ปี

### 2.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสม โดยผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ผ่านเกณฑ์ในขั้นตอนที่ 2.2.1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นด้วยความเห็นเชิงฉันทามติ

### 2.2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยสถิติเชิงบรรยาย และทดสอบความสอดคล้องของการประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติ Fleiss's Kappa (Fleiss and Paik, 2003) โดยใช้สมการดังต่อไปนี้

$$\text{เมื่อ } K = \frac{\bar{P} - \bar{P}_e}{1 - \bar{P}_e}$$

$$\bar{P} = \frac{1}{Nn(n-1)} \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^K n_{ij} (n_{ij} - 1)$$

$$\bar{P}_e = \sum_{j=1}^k \left( \frac{1}{Nn} \sum_{i=1}^N n_{ij} \right)^2$$

โดยที่

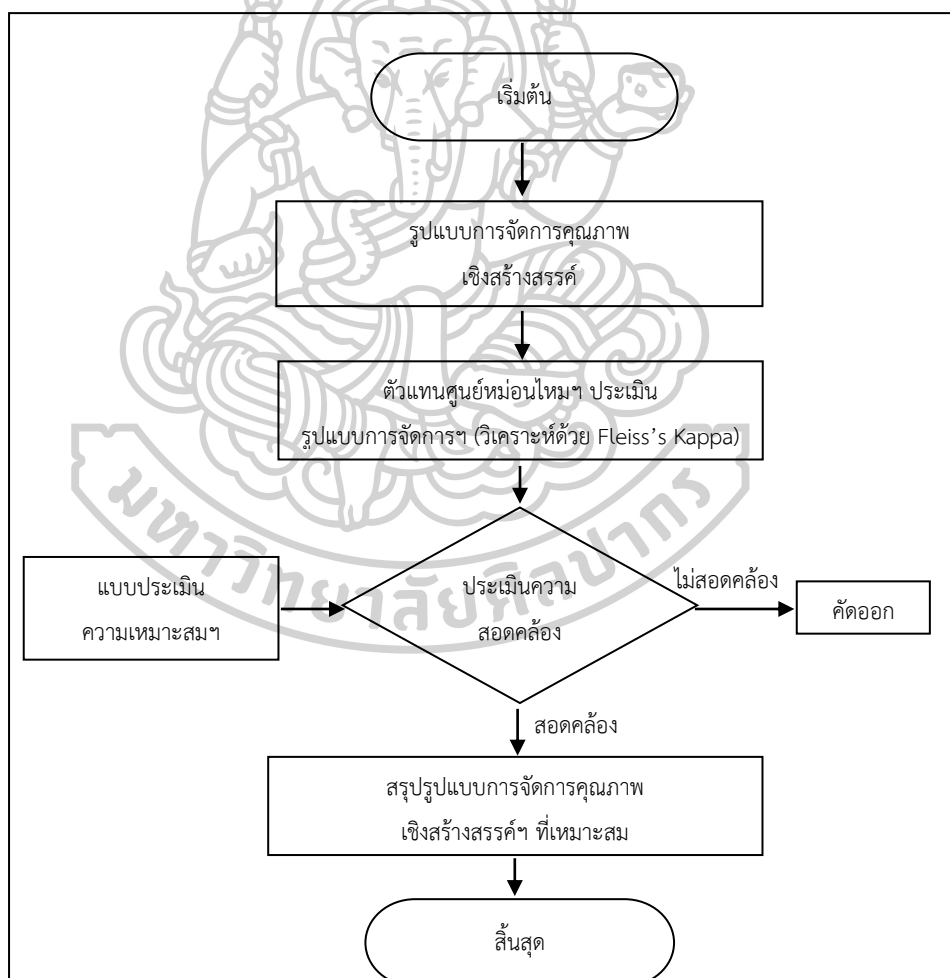
K	แทนค่า Fleiss's kappa
P	แทนค่าความสอดคล้องในการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
$\bar{P}_e$	แทนค่าความสอดคล้องในการตัดสินใจที่ใช้เป็นมาตรฐาน
N	แทนจำนวนของความคิดเห็นทั้งหมด
n	แทนจำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นสอดคล้องในแต่ละความคิดเห็น
k	แทนจำนวนของการแบ่งระดับความคิดเห็น
$n_{ij}$	แทนจำนวนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความคิดเห็นที่มีความสอดคล้อง

โดยผู้วิจัยกำหนดค่าความสอดคล้องสอดคล้องตามแนวทางของ Fleiss Levin and Paik (2003) รายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของ Fleiss Levin and Paik (2003)

ค่าสถิติ kappa	ระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน
0.75 - 1.00	ความสอดคล้องดีมาก
0.40 - 0.74	ความสอดคล้องดี
0.00 - 0.39	ความสอดคล้องต่ำ

ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมาสรุปเป็นแผนผังการดำเนินการ ดังแสดงขั้นตอนการประเมินครั้งสุดท้ายในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

จากภาพที่ 12 ผู้วิจัยได้นำารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยสร้างเป็นแบบประเมินค่าความเหมาะสมให้ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยและเป็นการสิ้นสุดการวิจัยในขั้นตอนนี้

ดังนั้นสามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยทั้งหมด 2 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การประยุกต์การวิจัยเอกสาร การประยุกต์การถอดบทเรียน และการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก เพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะขององค์ประกอบของกิจกรรมหลักและองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อจัดกลุ่มองค์ประกอบของกิจกรรมต่างๆ ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีระบบ การจัดการคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตภาพ อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดการบริหารศิลปะและวัฒนธรรม แนวคิดโซ่คุณค่าของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และแนวคิดการพัฒนาผู้ประกอบการตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 และขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDRF เพื่อสร้างและพัฒนาเป็นแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ด้วยการประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์โดยใช้ทฤษฎีเกมในการวิเคราะห์ และให้ผู้เชี่ยวชาญจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนักวิชาการที่มีประสบการณ์สอนและรับผิดชอบโครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมธุรกิจผ้าไทย และ 2) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการวิจัยและรับผิดชอบโครงการเกี่ยวกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธุรกิจผ้าไทย ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้น ด้วยความเห็นเชิงฉันทามติจากการทดสอบค่า Fleiss's Kappa แล้วจึงสรุปเป็นรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยการพัฒนาแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และ 2) เพื่อพัฒนาแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

- 1.1 ผลการประยุกต์การวิจัยเอกสาร
- 1.2 ผลการวิจัยการประยุกต์การถอดบทเรียน
- 1.3 ผลการวิจัยการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก

#### ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

- 2.1 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย
- 2.2 ผลการประเมินอรรถประโยชน์และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

#### ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

##### 1.1 ผลการประยุกต์การวิจัยเอกสาร

การวิจัยเอกสารมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์หาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยทำการศึกษารูปแบบการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการตามแนวทางสำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 6 แห่งที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภูมิภาคของประเทศไทย ได้แก่ จังหวัดแพร่ จังหวัดอุดรราชธานี จังหวัดขอนแก่น จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดชุมพรที่เผยแพร่เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานแก่ผู้ประกอบการในสังกัดกรมหม่อนไหมทั้ง 6 แห่ง เอกสารและตำราทั้งจากในและต่างประเทศเกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการ การจัดการคุณภาพ จากห้องสมุด และฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ ฐานข้อมูล Science Direct, ProQuest และ Thai

ผลการศึกษพบว่าสามารถแบ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ได้เป็น 3 กลุ่มตามแนวทฤษฎีเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการองค์การ และผลลัพธ์

จากองค์ประกอบหลักด้านปัจจัยนำเข้าสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการ และผลลัพธ์ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการกำหนดองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

ลำดับ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย	ปัจจัยนำเข้า			กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์		ผลลัพธ์	
		จริยธรรม	การเรียนรู้	แผนงาน	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	กระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต	ช่องทางจัดจำหน่าย	ความยั่งยืน
1	แผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ปี 2561 - 2580 ฉบับราชกิจจานุเบกษา (2561)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	กรอบแผนงานกรมหม่อนไหม ระยะ 20 ปี (2561)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
3	แผนยุทธศาสตร์กรมหม่อนไหม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) (2562)	✓	-	✓	✓	✓	-	-
4	แผนพัฒนาผู้ประกอบการ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2561)	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	แผนยุทธศาสตร์ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ 1	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
6	แผนยุทธศาสตร์ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ 2	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
7	แผนยุทธศาสตร์ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ 3	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
8	แผนยุทธศาสตร์ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ 4	-	✓	✓	✓	✓	✓	-

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 14 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการกำหนดองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

ลำดับ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย	ปัจจัยนำเข้า			กระบวนการเพิ่มผลผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์		ผลลัพธ์	
		จริยธรรมธุรกิจ	การเรียนรู้	แผนงาน	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	กระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต	ช่องทางจัดจำหน่าย	ความยั่งยืน
9	แผนยุทธศาสตร์ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ 5	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
10	แผนยุทธศาสตร์ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ พื้นที่ 6	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
11	ศิริพร พรจะโปะ และศรีไพร ชาญจะโปะ (2530)	-	-	✓	✓	✓	✓	-
12	สุธาวัลย์ สัจจสมบูรณ์ และ ภูษณิศ เทชเถกิง (2559)	-	-	-	✓	✓	-	-
13	วิภาวี สีลากุล และ รุ่งนภา กิตติลาภ (2559)	-	-	✓	✓	✓	-	-
14	วณา วระบุตร และ รุ่งนภา กิตติลาภ (2559)	-	-	✓	✓	✓	-	-
15	ณัชชาภัทร เวียงแสง และคณະ (2559)	-	-	-	✓	-	✓	-
16	วิจิต หล่อจ๊ะระชุมห์กุล และคณະ (2561)	-	-	✓	-	-	-	-
17	ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์ และขวัญกมล ตอนขวา (2561)	-	-	✓	-	-	-	-
18	วิภาวี กฤษณะภูติ (2556)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
19	ปัญญรัตน์ วันทอง พัทณี เขยจรรยา (2558)	-	✓	-	-	-	-	-
20	วิจิต หล่อจ๊ะระชุมห์กุล และคณະ (2561)	-	✓	-	-	-	-	-
21	ณัชชาภัทร เวียงแสง และคณະ (2559)	-	-	-	✓	-	-	-
22	นงนุช อิมเรือง และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์ (2554)	-	✓	-	✓	✓	-	-
23	กัญยาวิรี เมธีวราพันธ์ (2559)	-	-	-	-	-	✓	-

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

ตารางที่ 14 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการกำหนดองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย (ต่อ)

ลำดับ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย	ปัจจัยนำเข้า			กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์		ผลลัพธ์	
		จริยธรรมบรรณารักษ์	การเรียนรู้	แผนงาน	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	กระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต	ช่องทางจัดจำหน่าย	ความยั่งยืน
24	เปรมวดี ทศชา และรุ่งนภา กิตติลาภ (2559)	-	-	-	-	✓	-	-
25	นิตยา ฉัตรเมืองปัก (2555)	-	✓	-	✓	✓	-	✓
26	ปัญญรัตน์ วันทอง และพัชนี เขยจรรยา (2558)	-	✓	-	-	-	-	-
27	กันยาวิร์ เมธีวราพันธ์ (2559)	-	-	-	-	-	✓	-
28	สุนทรียา ไชยปัญหา และคณะ (2553)	-	✓	-	-	-	-	-
29	มาริสสา อินทรเกิด และคณะ(2561)	-	✓	-	-	-	-	-
30	ญาณกร แสงสุวรรณ (2548)	-	✓	✓	✓	✓	-	-
31	Leerojanaprapa and Atthirawong (2015)	-	-	✓	-	✓	✓	-
32	รัญญูธร ศรีวิเชียร (2561)	-	-	-	-	✓	✓	-
33	พรธนิภา ชาวคำ และคณะ (2561)	-	-	-	✓	✓	-	-
34	สมหญิง ชูประยูร และคณะ (2557)	-	-	-	-	✓	-	-
35	บัวแก้ว โกมลนาค และคณะ (2556)	-	-	-	-	✓	✓	-
36	บุญทวารธณ วิงวอน และคณะ (2554)	-	-	-	✓	✓	✓	-
37	Pacharaporn S. and Apichaya L. (2017)	-	-	-	-	-	✓	-
38	Graham Mark (2011)	-	-	-	-	✓	-	-
39	Graham Mark (2010)	-	-	-	-	-	✓	✓
40	Graham Mark (2013)	-	-	-	-	-	✓	-
41	Srikanjana, J., et, al.(2015)	-	-	-	✓	-	-	-
42	Sawasdee, et, al. (2014)	-	✓	-	✓	✓	✓	-

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

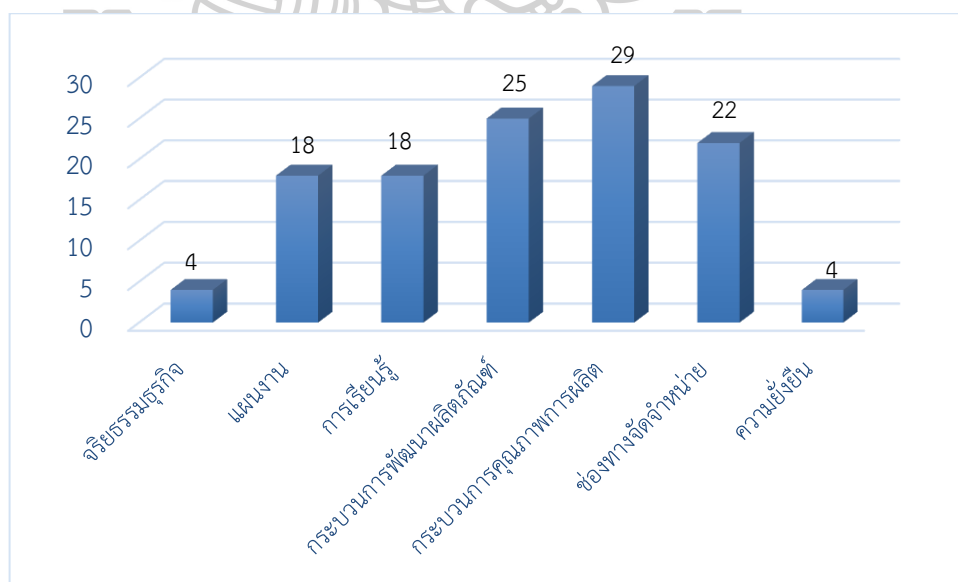


ตารางที่ 14 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการกำหนดองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

ลำดับ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย	ปัจจัยนำเข้า			กระบวนการเพิ่มผลผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์		ผลลัพธ์	
		จริยธรรมธุรกิจ	การเรียนรู้	แผนงาน	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	กระบวนการคุณภาพการผลิต	ช่องทางจัดจำหน่าย	ความยั่งยืน
43	Kasinee S., Boonsom Y. and Kosit P. (2015)	-	-	-	✓	✓	-	-
44	Jatuphatwarodom, N., Jones, D.F. and Ouethadj., D. Ann Oper Res (2018)	-	-	-	-	✓	-	-
	รวม	4	18	18	25	29	22	4

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (✓) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้อง

จากตารางที่ 12 ผู้วิจัยนำมาแสดงเป็นกราฟสรุปผลการประยุกต์การวิจัยเอกสารแสดงองค์ประกอบการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยแสดงดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 กราฟแสดงองค์ประกอบที่ได้จากการประยุกต์การวิจัยเอกสาร

จากภาพที่ 13 พบว่า มีเอกสาร บทความ หนังสือและตำรา และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์และผ่านเกณฑ์การคัดเลือก จำนวนทั้งหมด 44 รายการ จำแนกเป็นบทความทางวิชาการและงานวิจัย จำนวน 34 รายการ และเอกสารเผยแพร่จากหน่วยงานราชการ 10 รายการ

จากการประยุกต์การวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถสังเคราะห์เป็นคุณลักษณะขององค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า รูปแบบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย จริยธรรม ธุรกิจ และแผนการดำเนินงาน เนื่องจากการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และการคำนวณต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบนั้นเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงาน คุณลักษณะของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ และการผลิต ทั้งนี้เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอนการผลิตผู้วิจัยจึงนำมารวมกับองค์ประกอบด้านการผลิต และคุณลักษณะของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย เครือข่าย และความยั่งยืน

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการ การจัดการคุณภาพ และทฤษฎีระบบระบบที่มุ่งเน้นการประสานงานและประสานความชำนาญเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยรวมมาเป็นฐานคิดในการจัดกลุ่มองค์ประกอบ รูปแบบของการจัดการจะพิจารณาถึงทิศทางและแนวโน้มที่ทำให้องค์การดำเนินงานต่อไปภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคหลังสมัยใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคต และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์การและพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม สังคม สิ่งแวดล้อม และคู่แข่ง เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบเชิงการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบการจัดการที่ใช้ในปัจจุบัน และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการนำข้อมูลสนับสนุนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์และจัดหมวดหมู่ พบว่า ในการกำหนดรูปแบบแนวโน้มขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ สังเคราะห์ออกมาได้ 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ จริยธรรมธุรกิจ (Business Ethics) การเรียนรู้ (Learning) แผนงาน (Plan) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต (Production Quality) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Distribution) และความยั่งยืน (Sustainability) โดยทุกองค์ประกอบสอดประสานกันกันอย่างมีประสิทธิภาพ สังเคราะห์ได้เป็นร่างรูปแบบแนวโน้มขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

## 1. ด้านปัจจัยนำเข้า

1.1 จริยธรรมธุรกิจ (Business Ethics) สำหรับในด้านจริยธรรมธุรกิจของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาจริยธรรมของกิจการที่มีต่อชุมชน ลูกค้า และทรัพยากรในท้องถิ่นที่ใช้ในการจัดการองค์การเพื่อผลิตสินค้าวัฒนธรรม รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การเข้าใจจริยธรรมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะนำมาสู่การเตรียมการที่มีคุณภาพ และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี นำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

1.2 การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้เป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลที่ผู้ประกอบการต้องนำมาใช้ในการพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้กลายมาเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแปรรูปทรัพยากรเหล่านี้เป็นสินค้าที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้

1.3 แผนงาน (Plan) การวางแผนเป็นปัจจัยนำเข้าขององค์การธุรกิจที่สำคัญ สำหรับในด้านการวางแผนของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในส่วนของ การวางแผนขอบเขตและการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาธุรกิจและผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมทอมือไทย โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจัดการธุรกิจที่ดีของผู้ประกอบการนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพ และมีการวางแผนที่ดี มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน ได้แก่ ข้อมูลที่ครบถ้วน และครอบคลุมทั้งบริบทที่เกี่ยวข้อง กระบวนการของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมได้

## 2. ด้านกระบวนการ

2.1 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Process of Product Development) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายทั้งในด้านรูปลักษณะและประโยชน์ใช้สอยให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ เมื่อผู้ประกอบการสามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์มาตีความและปรับปรุงลักษณะ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับสินค้าให้เข้ากับวัฒนธรรมของลูกค้าเป้าหมายได้ จะทำให้เกิดความต้องการซื้อในตัวสินค้านั้น

2.2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต (Process of Productive Quality) คุณภาพในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยคือสิ่งที่สร้างความเชื่อว่าลูกค้าจะได้สินค้าที่ตรงกับความ ต้องการ โดยการที่ลูกค้าจะเชื่อถือหรือไว้วางใจในตัวสินค้าได้นั้น ผู้ประกอบการต้องแสดงให้เห็นถึงกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานคงเส้นคงวา โดยต้องมุ่งพัฒนาตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้ได้รับการรับรองที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกส่วน

งานของผู้ประกอบการ รวมถึงการควบคุมและรับรองคุณภาพในผลการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจากการให้ความสำคัญกับมาตรฐานนั้น จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความแตกต่างในกลุ่มผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสามารถใช้มาตรฐานที่ได้รับรองเป็นเครื่องมือในการสร้างแบรนด์ ภาพลักษณ์ให้กับผู้ประกอบการได้ ซึ่งนำไปสู่การยกระดับของผลิตภัณฑ์และนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานในระดับชาติและระดับสากลต่อไปได้

### 3. ด้านผลลัพธ์

3.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Distribution) ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ควรมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายและควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และควรจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับผลิตภัณฑ์

3.2 ความยั่งยืน (Sustainability) สำหรับในด้านความยั่งยืน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงผลลัพธ์จากการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการที่กระทบต่อผู้รับมอบคุณค่าหรือลูกค้าเป้าหมาย ผลประกอบการ สังคม และวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติที่ถูกนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปรูปแบบแนวโน้มขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย โดยด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านจริยธรรมธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้านจริยธรรมต่อชุมชน จริยธรรมต่อลูกค้า จริยธรรมต่อสมาชิกภายในกลุ่มผู้ประกอบการของตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย องค์ประกอบหลักด้านการวางแผน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้านการวางแผนขอบเขตและการดำเนินงานที่มีความสมบูรณ์ของข้อมูล และการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้านชุดความรู้ท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับคติ ความเชื่อ และภูมิปัญญาการทอผ้าและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย และการเรียนรู้ระหว่างองค์การกับชุมชน องค์ประกอบหลักด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการผลิต ประกอบด้วย มาตรฐาน และการรับรองคุณภาพ ซึ่งกระบวนการจัดการคุณภาพนี้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความแตกต่างได้ อีกทั้งผู้ประกอบการยังสามารถใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการสร้างแบรนด์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของกิจการและชุมชนได้ และองค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยด้านความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง คุณค่าที่เกิดต่อวัฒนธรรมชุมชน และทรัพยากรท้องถิ่น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบไปเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยเทคนิคการประยุกต์ใช้การถอดบทเรียน (Applying Lesson Learn) เพื่อพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผลการดำเนินงานสามารถพิจารณาได้ในขั้นตอนที่ 1.2

## ขั้นตอนที่ 1.2 การประยุกต์การถอดบทเรียนกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

ในขั้นตอนการถอดบทเรียนผู้วิจัยคัดเลือกผู้ประกอบการที่ได้รับรองคุณภาพมาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน “มผช.” จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และได้รับรางวัลในระดับชาติจากหน่วยงานที่เทียบเท่ากรมขึ้นไป โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ชื่อผู้ประกอบการที่นำมาถอดบทเรียนจากการดำเนินงานว่าผู้ประกอบการแบรนด์ “A” เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้ประกอบการ สิ่งที่ผู้ประกอบการจะสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน แนวทางการปฏิบัติที่ดีของผู้ประกอบการ ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 ความคาดหวังของผู้ประกอบการในการทำธุรกิจนั้น เกิดจากการที่ผู้ประกอบการอยากอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาผ้าไหมให้คงอยู่และสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย และความต้องการเห็นผ้าไหมเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ประกอบกับความต้องการส่งเสริมอาชีพให้กับคนในชุมชน ปัจจุบันแหล่งผลิตของบริษัทตั้งอยู่ที่อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี กลุ่มทอผ้าเป็นชุมชนเดิมในพื้นที่หรือกลุ่มเจ้าของภูมิปัญญาที่มีการทอผ้าเป็นอาชีพเสริมอยู่ก่อนแล้ว ผู้ประกอบการจึงต้องการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผ้าไหม จึงศึกษาและพัฒนาให้เป็นแบรนด์เพื่อความชัดเจนในการสื่อสารกับลูกค้ามากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า

...ตอนเริ่มมีปัญหา มาก แต่จะทำยังไงได้ตั้งใจแล้วต้องเดินต่อ เพราะอยากอนุรักษ์สืบสานศิลปวัฒนธรรมให้รุ่นลูกรุ่นหลาน และยังช่วยส่งเสริมอาชีพให้กับคนในชุมชนช่วงว่างจากหน้านาด้วย ตอนเริ่มก็ร่วมกันคิดกับชุมชนนี้แหละ เลยเหมือนเป็นข้อตกลงระหว่างกันไปแล้ว ก็แก้ปัญหาหันมาเรื่อย จนเราเริ่มตั้งหลักได้เริ่มมีแผนการทำงานแบบจริงจังก็ชัดเจนขึ้นว่าใครดูแลอะไร ทำอะไร ใครดูการผลิต ใครดูไหม ส่วนติดต่อกรรมกับขายนี้ที่ตัวเองเป็นหลัก...

1.2.2 ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการประกอบการธุรกิจนั้น เกิดจากการที่ผู้ประกอบการแบรนด์ “A” ใช้วิถีวิถีวัฒนธรรมชาติในท้องถิ่นในการผลิต ได้แก่ เส้นไหม สีที่สกัดจากพืชพรรณธรรมชาติ แรงงานที่ทอก็เป็นแรงงานในท้องถิ่นที่สามารถประกอบอาชีพทอผ้าเป็นอาชีพเสริมได้ และ

จากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกิจการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนที่ผู้ประกอบการดำเนินงาน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า

...พอเริ่มทำมาสักพักคนที่มาที่โรงทอเริ่มมากขึ้นเพราะเห็นรายได้เป็นรูปธรรม ยิ่งเป็นการสืบสานศิลปวัฒนธรรมไปในตัวด้วยคนยังมีใจที่จะทำ สีกี่ใช้จากชุมชนเป็นหลัก ก็มีสี่เคมีบ้าง บางทีลูกค้าอยากได้สีหรือลายที่ไม่สามารถทำได้จากธรรมชาติเราก็ทำผสมผสานกันไป...

1.2.3 แนวทางการปฏิบัติที่ดีของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการแบรนด์ “A” มุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าทั้งในด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ต้องสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชนที่มีความร่วมสมัยกับความต้องการของลูกค้า ด้านมาตรฐานการผลิตแบรนด์ “A” ยังนำเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพมาปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองและสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า ด้วยแนวคิดที่ว่า “อยากให้ลูกค้าตอบรับดี ต้องการันตีด้วยมาตรฐาน” นอกจากนี้แบรนด์ “A” ยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายภาครัฐเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและการสื่อสารการตลาดที่ตรงประเด็น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ 5 ที่กล่าวว่า

...รูปแบบเราต้องหลากหลายต้องตามเทรนด์ให้ทัน แต่ไม่ต้องเปลี่ยนจนไม่เหลือรากนะไม่จั้นก็ขายไม่ได้อยู่ดี อีกอย่างคุณภาพก็สำคัญ ยิ่งพวกฝรั่งหรือพวกไฮโซหน่อยนี่ sensitive กันมากพวกนั้นนะ ถ้าบอกเป็น folklore silk นี้ ดูตรารับรองก่อนเลย พวก Green พวกไหนๆ อย่างเรามี มผช. เราก็อธิบายเค้าก็เข้าใจ ถ้าเป็นลูกค้าเดิมหรือเคยเห็นเราตอนออกงานกรม งานเดินแฟชั่นไม่ต้องอธิบายเยอะ เพราะเค้ารู้จักเราจากสื่อ หรือจากเพจของเราแล้ว...

1.2.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของแบรนด์ “A” สำหรับผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมมีปัญหาในการดำเนินงานในด้านความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ เนื่องจากปริมาณและคุณภาพเส้นไหมยังขาดความแน่นอน คุณภาพเส้นไหมจะดีได้นอกสายพันธุ์แล้ว ต้นหม่อนซึ่งเป็นอาหารหนอนไหมก็ส่งผลต่อคุณภาพเส้นไหมเป็นอย่างมาก ถ้าเกิดปัญหาขึ้น ปริมาณและคุณภาพก็อาจไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อแบรนด์โดยตรง อีกปัญหาคือช่างทอในชุมชนส่วนมากมีอายุมาก คนรุ่นใหม่ยังไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ซึ่งเสี่ยงต่อการขาดทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญในด้านนี้ในอนาคตได้ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ที่กล่าวว่า

...คุณภาพเส้นไหมถ้าเรา control ไม่ดีมันส่งผลต่อคุณภาพผ้า ถ้าผ้าไม่ได้มาตรฐานนี้จบเลยขายเป็นผ้าทอก็ไม่ได้ราคา ถ้าตัดเป็นชุดจับคู่ก็รู้....

และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 กล่าวว่า

...ผ้าผืนคนทอที่มีฝีมือจริงๆ มีไม่เยอะที่โรงทอคนรุ่นใหม่ยังมีน้อยกว่าจะฝึกให้เข้ากันได้ ต้องใช้เวลาหน่อย ถ้าทอไม่ดีไม่ผ่านมาตรฐานนี้ต้องขายเป็นอีกเกรดหนึ่ง นี่เฉพาะผ้าผืนนะ ถ้า ออกแบบไม่ดีก็ขายยากเพราะราคาค่อนข้างสูง...

จากข้อความข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าคุณภาพและการได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ โดยเฉพาะการได้รับการรับรองมาตรฐานผ้าผืนก่อนจะนำไปแปรรูปเป็นชุดผ้าไหมหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามั่นใจและเชื่อมั่นว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ประเด็นต่อมาผู้วิจัยมีความเห็นว่าทรัพยากรบุคคลกลุ่มช่างทอที่มีความชำนาญยังมีไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการควรส่งเสริมและพัฒนาในเรื่องนี้ เนื่องจากการที่ผ้าไม่ตรงตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ เป็นผลที่ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น

1.2.5 แนวทางแก้ไขปัญหาของแบรนด์ “A” คือการร่วมกันทำความเข้าใจกับผู้ประกอบการกลุ่มต้นน้ำหรือกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหม โดยมีหน่วยงานภาครัฐร่วมดำเนินการพัฒนาอย่างจริงจัง และได้ส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมและภูมิปัญญาการทอผ้าและการออกแบบแปรรูปผ้าไหมเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตลอดจนส่งเสริมการตลาดและสร้างช่องทางการจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ที่กล่าวว่า

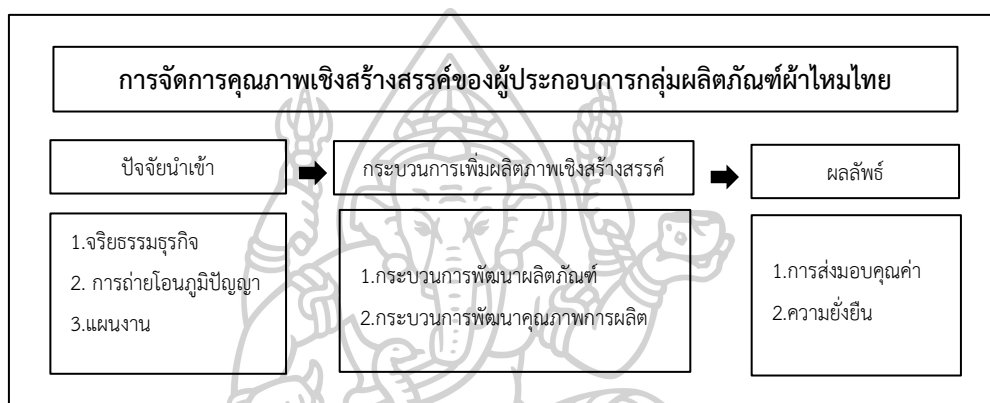
...บางอย่างเราต้องให้ทางรัฐช่วย อย่างกรมหม่อนก็เข้าไปช่วยพัฒนาเกษตรกรตั้งแต่การปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ซึ่งเป็นการช่วยให้เรามีวัตถุดิบที่ดี อย่างเรื่องออกแบบเราก็ได้กรมช่วยเยอะในช่วงแรก เรื่องการออกแบบให้เป็นแฟชั่นช่างทอเราไม่ค่อยถนัด การออกแบบต้องออกแบบมาก่อนทั้งสี ลวดลาย แล้วถึงมาดูว่าจะทอได้ไหม อันนี้บางทีทอสีที่ตีไซน์เนอร์ที่ร่วมกับกรมออกแบบมา มันทำไม่ได้ถ้าใช้สีจากธรรมชาติ ก็ต้องมาปรับมาจูนกัน อย่างบางคนชอบผ้าอย่างอื่นด้วย อย่างเราก็ถนัดทำผ้าฝ้ายแกมไหม เป็นผ้าใส่สบายแต่แอบมีความมันของเส้นไหมผสมดูมีกิมมิก ก็เก็บอีกแบบ อีกอย่างทำให้ราคาไม่สูงมากด้วย

แล้วการที่เราได้ออกงานกับกรมบ่อยก็ทำให้คนรู้จัก ตรงนี้กระทรวงพาณิชย์ก็มาช่วยเรา ได้เยอะ บางกลุ่มนี้รับ pre-order เวลาออกงานไม่ก็งานก็อยู่ได้ทั้งปีแล้ว...

จากข้อความข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ประกอบการยังมีความจำเป็นต้องเข้าร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุน เช่น กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่พยายามวิจัยและพัฒนาคุณภาพเส้นไหมอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่พัฒนาสายพันธุ์จนถึงเทคนิคการทอและต่อยอดสู่การแปรรูป นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่หันมาส่งเสริมผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชุมชน ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 หรือแผน

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เช่น กระทรวงพาณิชย์ที่เข้ามาส่งเสริมการทำตลาดและเพิ่มช่องทางการขายให้กับผู้ประกอบการ

จากการรวบรวมข้อมูลจากการถอดบทเรียนผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยบนฐานคิดทฤษฎีระบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยจริยธรรมธุรกิจ และแผนงาน ด้านกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การเรียนรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และคุณภาพการผลิต ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย การส่งมอบคุณค่า และความยั่งยืน แสดงได้ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 องค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยจากการประยุกต์การถอดบทเรียน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบไปเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยเทคนิคการประยุกต์ใช้เทคนิคการสร้างทฤษฎีฐานราก (Applying Grounded Theory) เพื่อพัฒนาแนวโน้ม องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผลการดำเนินงานสามารถพิจารณาได้ในขั้นตอนที่ 1.3

### ขั้นตอนที่ 1.3 การประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากคุณลักษณะขององค์ประกอบจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละคนได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของบริบทสภาพแวดล้อมธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือที่มีโอกาสนำไปพัฒนาเป็นแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ตามความรู้และประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล นำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือไทย โดย



ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เพิ่มเติม 1 องค์ประกอบจากการสังเคราะห์การประยุกต์การวิจัยเอกสาร ทำให้ องค์ประกอบคุณลักษณะของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ จริยธรรมธุรกิจ (Business Ethics) การถ่ายโอนภูมิปัญญา (Wisdom Transfer) แผนงาน (Plan) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ (Process of Creative Wisdom) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือ (Process of Reliability Making) การส่งมอบคุณค่า (Value Proposition) และความยั่งยืน (Sustainability) โดยมีองค์ประกอบเพิ่มเติมด้านผลลัพธ์ 1 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านเครือข่าย (Network) นอกจากนี้ยังให้รายละเอียดและข้อเสนอแนะในการเพิ่มเติมนิยามและกิจกรรมที่ควรดำเนินงานทำให้ผู้วิจัยปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบหลักเพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้น จำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ การเรียนรู้ (Learning) เปลี่ยนเป็นการถ่ายโอนภูมิปัญญา (Wisdom Transfer) และ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เปลี่ยนเป็นกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ (Process of Creative Wisdom) และกระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต (Process of Production Quality Control) เปลี่ยนเป็นกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือ (Process of Reliability Making) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่าการที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการถ่ายทอดภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรมทั้งในมิติการอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์โดยการผสมผสานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความต้องการของลูกค้าทั้งในด้าน อรรถประโยชน์และความรู้สึกร่วมทางวัฒนธรรม ตลอดจนการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายขึ้น เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่ต้องการได้ และกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์การธุรกิจ โดยกระบวนการพัฒนาคุณภาพนี้จะ ก่อให้เกิดต้นทุนส่วนเพิ่มในการดำเนินงานที่เรียกว่าต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality) ผู้ประกอบการ จึงต้องนำต้นทุนคุณภาพพร้อมกับผลการดำเนินงานจากองค์ประกอบต่างๆ มาพิจารณาแก้ไขปรับปรุง ร่วมกับกับกลุ่มเครือข่ายคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อเป็นการพัฒนาที่คุณภาพที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า เป้าหมายและความเป็นไปได้ทางธุรกิจ

### 1.3.1 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.3.1.1 องค์ประกอบหลักด้านจริยธรรมธุรกิจ (Business Ethics) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ในองค์ประกอบหลักด้านจริยธรรมธุรกิจว่า ผู้ประกอบการควรมี ความเข้าใจในถึงความคาดหวังของชุมชนและลูกค้าที่มีต่อกิจการและผลิตภัณฑ์ของกิจการ ผู้ประกอบการต้องตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้ได้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7 ที่กล่าวว่า

...ในการทำธุรกิจของเรา ชุมชนมีความสำคัญมาก ทั้งในแง่เป็นแหล่งทรัพยากรในการผลิต ภูมิปัญญาต่างๆ ของชุมชนทั้งนั้น ถ้าชุมชนไม่เข้ามาร่วมมือเราไปไม่ได้ เส้นไหมก็มาจากชุมชน สีสีกัดจากเปลือกไม้จากพืชต่างๆ เราต้องกำหนดเป็นข้อกำหนดในการทำธุรกิจร่วมกันในชุมชน ระบุให้ชัดเลยว่า เป็นจริยธรรมในการดำเนินงานของพวกเรา ว่าเป็นนี้ โอเคไหม จนทุกคนเห็นชอบ เมื่อทุกคนเห็นชอบแล้วเวลาไปทำงานทุกคนจะไม่ทำอะไรผิดไปจากนี้ มีอะไรก็คุยกันได้ ...

1.3.1.2 องค์ประกอบหลักการถ่ายโอนภูมิปัญญา (Wisdom Transfer) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดชุดความที่ชัดเจน และควรเรียกว่าเป็นชุดภูมิปัญญา ทั้งนี้ต้องมีการถ่ายโอนชุดภูมิปัญญาอย่างเป็นระบบ โดยองค์ประกอบย่อยประกอบด้วย ชุดภูมิปัญญา และการถ่ายทอดภูมิปัญญา สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า

...เราก็นำความรู้จากคนเฒ่าคนแก่มาต่อยอด แต่สิ่งสำคัญคือเราต้องรู้ว่าความเชื่อราหแห่งดั้งเดิมเป็นมาอย่างไร แล้วเราจึงจะกำหนดได้ว่าเราจะหยิบจับอะไรมาเป็นวัตถุดิบในการพัฒนา ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นมันก็เป็นชุดของมัน เราต้องชัดเจนนี้ เราถึงจะรู้ว่าที่ไหนหรือใครสามารถถ่ายทอดให้เราได้ทั้งด้านภูมิปัญญาการทอผ้า และศิลปวัฒนธรรมที่สะท้อนวิถีคิด ความเชื่อ ของบรรพบุรุษที่จารึกไว้บนผืนผ้า...

1.3.1.3 องค์ประกอบหลักด้านแผนการดำเนินงาน (Plan) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ในองค์ประกอบหลักด้านการวางแผนในการจัดการคุณภาพองค์การว่า ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9 ที่กล่าวว่า

...การทำงานต้องมีแผน เพราะทุกคนจะได้รู้ว่าเราต้องทำอะไรตอนไหน ช่างทอทำแค่นั้น ช่างตัดเย็บทำได้แค่นั้น แล้วก่อนผลิตสินค้าต้องเตรียมตัวอะไรบ้าง ต้องวางแผนเป้าหมายว่าปีนี้จะทำเท่าไร ก็ฝัน ก็ชุดใช้มาตรฐานอะไร ขอบเขตข้อจำกัดอยู่ที่ไหน แค่นั้นถึงคุ้ม อย่าทำเกินตัว...

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า

...เราต้องคำนวณความสามารถในการผลิตของเราด้วยนะว่าทำได้แค่นั้น วัฒนธรรมของท้องถิ่นที่นำมาใช้มีเอกลักษณ์ยังไง เมื่อเรารู้สภาพแวดล้อมของการแข่งขันแล้วเนี่ย จะทำให้เราวางแผนได้แม่นยำ

1.3.1.4 องค์ประกอบหลักกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม (Creative Cross-Culture Wisdom) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายทั้งในด้านรูปลักษณ์และประโยชน์ใช้สอยให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ เมื่อผู้ประกอบการสามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์มาตีความและปรับรูปลักษณ์ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ปรับสินค้าให้เข้ากับวัฒนธรรมของลูกค้าเป้าหมายได้ จะทำให้เกิดความต้องการซื้อในตัวสินค้าเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า

...การที่เรารู้ศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมและภูมิปัญญาการทอผ้าของตัวเองเป็นอย่างดี เวลาเอามาประยุกต์ทำอะไรเจ้าของวัฒนธรรมก็จะได้เปรียบเป็นอย่างมาก เนื่องจากเขาอยู่กับมันมาตั้งแต่ก่อนเกิด คราวนี้พอเราจะขายให้กับคนอื่น หรือเรียกว่าคนต่างวัฒนธรรมนั้น เราต้องรู้ว่าคนที่เราจะขายของให้มีความนิยมและไลฟ์สไตล์ของพวกเขาเป็นอย่างไร อย่างเช่น คนญี่ปุ่นชอบสีเอิร์ธโทน คนยุโรปชอบผ้าหนาหนุ่มเพราะเป็นเมืองหนาว ชอบสีโทนมเข้ม ส่วนไทยรสนิยมค่อนข้างกระจายมาก พอเรารู้เราก็สามารถหาจุดร่วมทางวัฒนธรรมได้...

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 ที่กล่าวว่า

....การพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นพวกมหาลัยช่วยได้เยอะ เด็กๆ มาทำทีลิสอยู่เรื่อยๆ เรื่องนูนบ้างเรื่องนี้บ้าง ก็ทำให้เราได้พัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น ทั้งผ้าไหมทอมือและชุดผ้าไหม แต่งานที่พวกอาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่กรมที่มีความรู้มาช่วยพัฒนานี้ทำตลาดได้ดีมาก แต่ในภาพรวมก็ถือว่ายังสู้กับเศรษฐกิจ...

1.3.1.5 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือ (Process of Reliability Making) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้ประกอบการควรสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยคำนึงถึงค่านิยมการยอมรับคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อเลือกมาตรฐานในการพัฒนา เช่น กลุ่มตลาดลูกค้าที่เป็นกลุ่มรักสิ่งแวดล้อม กลุ่มลูกค้ากลุ่มประเทศสหภาพยุโรป เป็นต้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ที่กล่าวว่า

...สำหรับผ้าไหมยังก็ต้องทำตามมาตรฐานของกรมหม่อนไหม เพราะช่วยการันตีคุณภาพผ้าให้เราได้แต่ต้นทุนก็เพิ่มนะต้องทดสอบหลายอย่างทั้งการไหมไฟ ความเหนียวของผ้า การติดสี ต้องเป็นสีธรรมชาติ ผ้าที่มีลวดลายหรือถ้าจะตัดเป็นชุดใส่นี้ พวกมาตรฐาน มผช. ของพัฒนาชุมชนก็ช่วยเราให้เข้าตลาดได้มากขึ้น เพราะเขาแบ่งชัดว่า เป็นผลิตภัณฑ์คลาสสิก ร่วมสมัย ไรแบบนี้ แต่ถ้าใครอยากขายในโซนยุโรป คุณภาพก็ต้องได้ตามเกณฑ์อย่างยุโรปที่เห็นก็มีมาตรฐาน EU-Eco-Label หรือพวก Green Product ก็โอเคอยู่ ต้องดู

ลูกค้าเป็นหลัก เพราะแต่ละที่ชอบไม่เหมือนกัน จริงๆ มาตรฐานมีเยอะมาก ต้องดูว่าตลาดชอบมาตรฐานอะไร แล้วค่อยคิดว่าทำได้ไหมราคาได้ไหม...

1.3.1.6 องค์ประกอบหลักด้านการส่งมอบคุณค่า (Value Proposition) ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้ประกอบการควรมีช่องทางการจัดจำหน่ายในพื้นที่ของตนเองหรือสถานประกอบการ หรืออาจรวมกลุ่มกันเพื่อเป็นร้านของกลุ่มเครือข่ายและร่วมกับเส้นทางการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อเปิดให้นักท่องเที่ยวและกลุ่มผู้ศึกษาดูงานมาแวะเรียนรู้ภูมิปัญญาสร้างสรรค์ของชาวบ้าน และเห็นกระบวนการผลิตจริง ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับผู้ประกอบการตี๊กทางหนึ่ง นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมแสดงผลจัดแสดงและจำหน่ายสินค้า โดยต้องมีการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ที่กล่าวว่า

...ตอนนี้เราก็ร่วมกับกรม กรมเข้ามาพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น ช่องทางการขายก็ได้จากการออกร้านร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งกรมเหมือนไหม พัฒนาชุมชน กรมส่งเสริม กระทรวงพาณิชย์ ยังมีหน่วยงานราชการให้ความสนใจอยู่ อย่างศาลากลางจังหวัดบางช่วงก็ให้พื้นที่ในการออกร้าน ตรงนี้ก็ช่วยสร้างยอดขายได้ ช่วงหลังราชการมาบุมเรื่องการท่องเที่ยววัฒนธรรม การท่องเที่ยวโดยชุมชนอะไรพวกนี้ กลุ่มผู้ประกอบการก็เริ่มรวมตัวกันทำโรงทอเปียแหล่งท่องเที่ยวเรียนรู้ให้คนเข้ามาดู ให้ลูกค้าได้ลองย้อมสีดูของทอเล่นๆ ดู ก็ทำให้ขายได้มากขึ้น แต่ถ้าเราทำสื่อพวกแผ่นพับ โปสเตอร์ที่สื่อเอกลักษณ์ความร่วมมือได้ชัดเจนคนจะจำเราได้ ลูกค้าที่มาจากความชอบเอกลักษณ์เราจากการเห็นเราจากโปสเตอร์ แผ่นพับ สื่อออนไลน์ กลุ่มนี้ก็มีอยู่...

1.3.1.7 องค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน (Sustainability) ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้ประกอบการควรมีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญา และใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่กล่าวว่า

...ผู้ประกอบการที่ยังอยู่ได้เพราะเขายังคงคุณภาพในการทำงานอยู่ ลูกค้าบางช่วงอาจหายไปบ้างแต่ภาพรวมยังไปได้ บางกลุ่มพอลูกค้าน้อยก็ลดคุณภาพผ้าฝืนก็ทอบางลดทลายก็ไม่พัฒนา รูปแบบการตัดเย็บ หรือกระเป๋าที่ทำเหมือนเดิมแต่คุณภาพแย่งลงเพื่อที่จะขายให้ถูกได้ พอไม่ไหวก็เลิกกันไป จริงๆเราต้องพัฒนาคุณภาพของเราอย่างต่อเนื่อง พอของขายได้ ช่างทอในชุมชนก็มีงานทำ คนเลี้ยงไหมก็อยู่ได้ แกรมทรัพยากรในพื้นที่ก็ดีด้วย เพราะไหมนี้เซ็นซิทิฟกับพวกสารเคมีมาก ชาวบ้านก็ต้องใช้เกษตรอินทรีย์ ถ้ากลุ่มไหนใช้สีธรรมชาติในการย้อมด้วยนะ แถวนั้นต้นไม้อะไรต่างๆก็อุดมสมบูรณ์ขึ้นผู้ประกอบการใน

ชุมชนก็ช่วยกันดูแล แต่ก็คุ้มเพราะผ้าไหมย้อมสีธรรมชาติมีราคาสูงอีกอย่างเป็นข้อกำหนดในการออกใบรับรองคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของกรมด้วย...

1.3.1.8 องค์ประกอบหลักด้านเครือข่าย (Network) ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้ประกอบการควรรวมตัวทั้งในระดับแนวราบและแนวตั้ง โดยแนวราบคือการรวมตัวกันระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผู้ประกอบการที่เข้มแข็งมีประสบการณ์ก็สามารถช่วยผู้ประกอบการรายย่อยหรือผู้ประกอบการใหม่ในการแก้ปัญหา หรือร่วมพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานร่วมกันได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมผ้าไหมประเภทศิลปหัตถกรรมนั้นมีผู้ประกอบการไม่มากหรือกล่าวได้ว่าเป็นตลาดคู่แข่งชั้นน้อยราย และแต่ละผู้ประกอบการก็มีเอกลักษณ์เฉพาะของตน นอกจากนี้การที่ผู้ประกอบการรวมตัวกันนั้นจะทำให้มีอำนาจในการต่อรองทางการตลาด และยังทำให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนด้านช่องทางการจัดจำหน่ายจากภาครัฐหรือเอกชนมากขึ้น เนื่องจากมีกำลังการผลิตรวมมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการรายเดียว อีกทั้งยังยังได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากตามแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มีนโยบายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำไปกำหนดเป็นหนึ่งในแผนการดำเนินงาน เมื่อผู้ประกอบการรวมตัวกันในแนวราบได้แล้ว ต่อมาผู้ประกอบการต้องรวมตัวกันในแนวตั้ง โดยเป็นการรวมตัวกันในโซ่อุปทานตั้งแต่กลุ่มผู้ประกอบการต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรที่ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม กลุ่มแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ชุดผ้าไหม และผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่มีผ้าไหมเป็นส่วนประกอบ และกลุ่มผู้ประกอบการปลายน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยทั้งในและต่างประเทศ เมื่อกลุ่มผู้ประกอบการรวมตัวกันได้จะทำให้เกิดความมั่นคงในด้านปัจจัยการผลิตของโซ่อุปทาน และมีอำนาจในการต่อรองทางธุรกิจมากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า

...พวกเราก็ต้องช่วยกันเองด้วย บางกลุ่มทำมานานเปิดเป็นบริษัทด้วย ก็มาช่วยเหมือนเป็นที่เลี้ยงให้กับเรา ช่วยได้มากเพราะตอนแรกเราขาดประสบการณ์ เจอปัญหาไม่รู้จะทำยังไง อย่างช่วงแรกมีออร์เดอร์มาเยอะแต่ช่างทอที่ทำได้มาตรฐานมีไม่พอ เพราะหลายคนฝีมือยังไม่ค่อยดี บางคนเพิ่งเริ่มฝึก แถมคนย้อมสีธรรมชาติก็ขาดประสบการณ์ เจอออร์ซูดสีไหมก็ไม่รู้จะเอาอะไรมาย้อม ก็อาศัยกลุ่มที่มีประสบการณ์มาช่วยสอนให้บางทีก็จัดอบรมเลย ถ้ามีหน่วยงานราชการหรือมหาลัยมาช่วยมาทำโครงการนี้ ผู้ประกอบการชอบมาก เราทำมานานจริงแต่พอจะพัฒนาคุณภาพมันไม่ง่ายเลยสำหรับเราเหมือนเราเพิ่งเริ่มเดิน การมีที่เลี้ยงเป็นผู้ประกอบการด้วยกันมาช่วยจุดนี้ได้เป็นอย่างดี...

และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า

...อีกอย่างที่สำคัญนะ คือการที่เรารวมตัวกันเป็นกลุ่มตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ยันปลายน้ำ ทำให้เราสามารถควบคุมความคงเส้นคงวาในการผลิตได้ เราช่วยกันวิเคราะห์กับตัวแทนจำหน่ายและยอดขายรวมของทั้งกลุ่มทำให้เรามีข้อมูลในการประมาณการวัตถุดิบที่ใช้ ว่าปีหน้าเราจะใช้อะไรเท่าไรจะยอดขายและเทรนด์แฟชั่น เทรนด์สีต่างๆ เช่น เทรนด์สีน้ำตาลกับสีแดง กำลังเป็นที่นิยม เราก็ต้องเตรียมเปลี่ยนประตู และต้นผ้าแสดให้เพียงพอโดยหาได้จากในพื้นที่ก็เป็นรายได้ของชุมชนไปอีก เพราะเราสั่งซื้อ ส่วนประมาณการยอดขาย ก็ทำให้เราประมาณได้ว่าจะใช้ไหมเท่าไรในปีหน้า ก็คุยกันกับเกษตรกรกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ก็ทำให้เขาวางแผนการเลี้ยงได้ดีขึ้นไม่เหลือมาก ถ้าเหลือมากราคาก็ตก ต้นทุนที่ปลูกหม่อนก็เยอะ พอรวมตัวกันได้ก็ดีขึ้นกันทุกกลุ่ม ทั้งหมดคือจะบอกว่ามันเป็นลูกโซ่ บางคนที่มาทำวิจัยกันเขาก็เรียกว่าลดการเกิดภาวะแล้งน้ำในโซ่อุปทาน...

ดังนั้น จากผลการวิจัยการประยุกต์การวิจัยเอกสาร ร่วมกับการประยุกต์เทคนิคการถอดบทเรียน และการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า โดยนำคุณลักษณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากทั้งสามวิธีวิทยาเห็นพ้องกัน แล้วนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

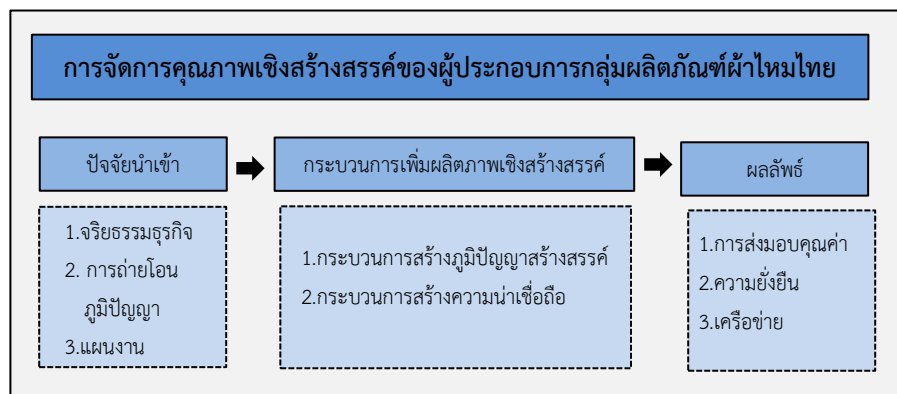
จากการวิเคราะห์พบว่าการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยนั้น มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบเปิดที่อธิบายว่าสิ่งต่างๆ เชื่อมโยงกันอย่างมีแบบแผนและสภาพแวดล้อมส่งผลต่อการดำเนินไปของระบบ และเห็นได้จากการที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญกับความต้องการลูกค้าและการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกิจการเป็นอย่างมาก แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลทฤษฎีการจัดการและแนวคิดการจัดการคุณภาพในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีระบบมากำหนดเป็นฐานคิดในการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ โดยมีองค์ประกอบที่ค้นพบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบหลักคือจริยธรรมธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบการจัดการสมัยใหม่ที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีเนื่องจากแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน และองค์ประกอบเฉพาะที่ค้นพบจากการวิจัย คือการถ่ายโอนภูมิปัญญา เนื่องจากความรู้และทักษะเฉพาะมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานหัตถอุตสาหกรรม ซึ่งความรู้เฉพาะเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม และประวัติศาสตร์เหล่านี้เป็นตัวป้อนสำคัญใน

การผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์โดดเด่น นอกจากนี้ องค์กรประกอบแผนงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถรู้และเข้าใจว่าใครต้องทำอะไรที่ไหน และทำอย่างไร

ด้านกระบวนการ ผลการวิจัย พบว่ามืองค์ประกอบของกระบวนการสำคัญที่ค้นพบ คือ องค์กรประกอบกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเป็นหัตถอุตสาหกรรมที่เป็นการนำศิลปวัฒนธรรมมาผสมผสานกับภูมิปัญญาการผลิตและและปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ไปตามสมัยนิยมในแต่ละยุคสมัย และในความต้องการของตลาดในปัจจุบันนั้น ลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพมาตรฐานในการผลิตมากขึ้น ทำให้องค์กรประกอบความน่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่คุณประกอบการต้องให้ความสำคัญโดยต้องเร่งพัฒนาคุณภาพและขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพทั้งด้านการผลิตและการจัดการ ซึ่งจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันได้มาก

ด้านผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่าองค์กรประกอบการส่งมอบคุณค่ามีความสำคัญกับผู้ประกอบการ เนื่องจากเป็นช่องทางในการนำผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดการจัดการคุณภาพ องค์กรประกอบต่อมา คือองค์กรประกอบความยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่การจัดการสมัยใหม่ให้ความสำคัญ โดยมุ่งเน้นที่ผู้ประกอบการต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจ การสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ในการผลิต และจากการที่ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยต้องมีการรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างพลังในการเข้าถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และทำให้ลูกค้าให้ความสนใจมากขึ้น และจากการที่พบว่าผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการอื่นๆ หลายกลุ่มในกระบวนการผลิต เช่น กลุ่มปลูกต้นหม่อน กลุ่มผู้เลี้ยงไหม และกลุ่มสาวเส้นไหม เป็นต้น และการที่มีเครือข่ายทั้งกับผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และผู้ประกอบการกลุ่มต่างๆ นั้น ทำให้ผู้ประกอบการสามารถร่วมกำหนดคุณลักษณะเส้นไหม และปริมาณ รวมถึงร่วมกันวางแผนการผลิตร่วมกันทั้งโซ่อุปทาน เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้วิจัยนำมาภาพความสัมพันธ์ขององค์กรประกอบต่างๆ อย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้จากทฤษฎีฐานราก  
ที่มา : ผู้วิจัย

จากภาพที่ 15 สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย และ 49 กิจกรรม โดยผู้วิจัยเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม
ปัจจัยนำเข้า		
1. จริยธรรมธุรกิจ	1.1 การมีส่วนร่วม	1.1.1 ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ
		1.1.2 ความรู้และทักษะของสมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการ
	1.2 ข้อตกลง	1.2.1 การวางขอบเขต และเป้าหมาย ของการจัดหาวัตถุดิบ แผนการผลิตและแผนการขายที่ชัดเจน
		1.2.2 ความสมบูรณ์ของข้อมูลและจำนวนของข้อมูลของงาน



ตารางที่ 15 สรุปคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม
2. ถ่ายโอน ภูมิปัญญา	2.1 ชุดภูมิปัญญา	2.1.1 การฝึกอบรม
		2.1.2 การถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรมการผลิตผ้าไหมในด้านความเชื่อ ลวดลาย การทอ การแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์
	2.2 การถ่ายทอด ภูมิปัญญา	2.2.1 ส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เยาวชน และคนรุ่นใหม่ที่จะให้ความสนใจและมีศักยภาพ
		2.2.2 ถ่ายทอดความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมไทยของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติเรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ
3.แผนงาน	3.1 สภาพแวดล้อม ภายนอก	3.1.1 วิเคราะห์สภาพการแข่งขันในตลาด
		3.1.2 วิเคราะห์กฎ ระเบียบที่เอื้อต่อการแข่งขันในตลาด
		3.1.3 วิเคราะห์การส่งเสริมจากภาครัฐ
		3.1.4 วิเคราะห์ทิศทางการผลิตจากผ้าไหมประเภทศิลปหัตถกรรมในประเทศและต่างประเทศ
		3.1.5 วิเคราะห์สถานการณ์ของตลาดสินค้าผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่เชื่อมโยงกับภูมิปัญญาและวัฒนธรรม
ปัจจัยนำเข้า		
3.แผนงาน	3.2 สภาพแวดล้อม ภายใน	2.2.1 วิเคราะห์ความรู้และทักษะสมาชิกภายในกลุ่ม
		2.2.2 วิเคราะห์สภาพทรัพยากรทางวัฒนธรรม
		2.2.3 วิเคราะห์อัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์
		2.2.4 วิเคราะห์คุณภาพและมาตรฐานการผลิตสินค้า
		2.2.5 วิเคราะห์คุณภาพทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้า
	3.3 วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	3.3.1 ประเมินการจำนวนการผลิตต่อปี
		3.3.2 ประเมินการกำหนดรายได้ต่อปี

ตารางที่ 15 สรุปคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม
กระบวนการ		
4.กระบวนการ สร้างภูมิปัญญา สร้างสรรค์	4.1 ความร่วมมือ	4.1.1 ให้ความหมายเชิงตีความศิลปะผ้าไหมให้เข้ามามีความร่วมสมัย
		4.1.2 ศึกษา และวิเคราะห์วัฒนธรรมของตลาดเป้าหมายในมิติสี่ด้าน ลวดลาย ตลอดจนมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม
	4.2 ความคิด สร้างสรรค์	4.2.1 พัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย
		4.2.2 ร่วมกับนักวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ ภาควิชาการ หรือเอกชน ในการศึกษาความเป็นได้ทางการตลาด และทางการผลิต
ปัจจัยนำเข้า		
5.กระบวนการ สร้างความน่าเชื่อถือ	5.1 การผลิต	5.1.1 ประมาณการกำลังผลิตระยะสั้น ระยะยาว และช่วงเวลาทำการผลิต
		5.1.2 กำหนดช่วงเวลาในการผลิต
	5.2 มาตรฐาน	5.1.1 ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมพื้นทอมือไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย
		5.1.2 นำข้อกำหนดแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนา อุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
	5.3 การรับรอง	5.2.1 เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมพื้นจากกรม หม่อนไหม (มาตรฐานยูงทอง ยูงเงิน ยูงน้ำเงิน และยูงเขียว) และ/หรือ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทพื้นผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรม ชุมชน (มผช.) ขึ้นไป
		5.2.2 เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับ สากล เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product มาตรฐาน EU- Eco-Label เป็นต้น

ตารางที่ 15 สรุปคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	
ผลลัพธ์			
6.การส่งมอบ คุณค่า	6.1 การส่งมอบ คุณค่าแบบ ผลึกออก	6.1.1 มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่าย ผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง	
		6.1.2 นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทางวัฒนธรรมของ ชุมชนตามแนวทางนวัตกรรม	
		6.1.3 ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ณ จุดขาย	
		6.1.4 ร่วมการออกร้านจำหน่ายสินค้าของหน่วยงานราชการ	
	6.2 การส่งมอบ คุณค่าแบบ ดึงเข้า	6.2.1 มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่าย ผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง	
		6.2.2 นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทางวัฒนธรรมของ ชุมชนตามแนวทางนวัตกรรม	
	6.3 การสื่อสาร	6.3.1 มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ออนไลน์	
		6.3.2 สื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยวชุมชนและ บริเวณใกล้เคียง	
	ปัจจัยนำเข้า		
	7.ความยั่งยืน	7.1 การดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	7.1.1 ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
7.1.2 นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพ การจัดการอย่างต่อเนื่อง			
7.2 การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ อย่างต่อเนื่อง		7.2.1 พัฒนาคูณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความแตกต่างอย่าง ต่อเนื่อง	
		7.2.2 ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับ ตลาดเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	
7.3 คุณค่า ต่อชุมชน		7.3.1 นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง	
		7.3.2 ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่างต่อเนื่อง	

ตารางที่ 15 สรุปคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม
8.เครือข่าย	8.1 เครือข่ายความร่วมมือแนวราบ	8.1.1 มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงระหว่างผู้ประกอบการที่เข้มแข็งและผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์
		8.1.2 มีการร่วมกันเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครือข่าย
		8.1.3 มีการร่วมมือกับตัวแทนขายในการวิเคราะห์รูปแบบผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
	8.2 เครือข่ายความร่วมมือแนวตั้ง	8.2.1 ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
		8.2.2 ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยที่ 2.1.1 ถึง 2.2.5 ซึ่งเป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของผู้ประกอบการ แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การของกิจการด้วย SWOT Analysis และนำมาประยุกต์ในการกำหนดรูปแบบการจัดการด้วยการใช้เทคนิค TOWS Matrix ตามแนวคิดของ Wehrich (1982) เพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

จากประเด็นที่ได้จากขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การด้านสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) ที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ปัจจัยภายใน	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1: ผู้ประกอบการชุมชนมีรากเหง้าทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่น</p> <p>S2: การมีแหล่งทรัพยากรที่มีคุณภาพดี</p> <p>S3: การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต</p> <p>S4: ผู้ประกอบการมีความตั้งใจในการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>S5: แหล่งวัตถุดิบส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง</p> <p>S6: ผู้ประกอบการชุมชนมีที่ตั้งใกล้เคียงกัน เนื่องจากประเทศไทยมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม</p>	<p>W1: ปริมาณผลิตไม่แน่นอน เนื่องจากขาดการเชื่อมโยงกับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำและกลุ่มตัวแทนจำหน่ายปลายน้ำ</p> <p>W2: มาตรฐานสินค้าไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ สีและคุณภาพผ้า ความทนไฟ</p> <p>W3: ผู้ประกอบการชุมชนขาดความรู้ในการเชื่อมโยงภูมิปัญญาและทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>W4: ขาดทิศทางและเป้าหมายการค้าเนื้องานที่ชัดเจน</p> <p>W5: ต้นทุนในการผลิตสูงกว่าผ้าชนิดอื่น</p> <p>W6: ช่องทางการจัดจำหน่ายไม่หลากหลาย</p>
ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1: ตลาดต่างประเทศมีความต้องการสินค้าที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมมาจากวัสดุธรรมชาติ มีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ผ้าไหม และผ้าฝ้าย ที่ใช้การย้อมสี ธรรมชาติที่มีกลิ่นอายความเป็นเอเชียให้เกิดความภาคภูมิใจและดำรงอาชีพหม่อนไหมให้คงอยู่กับชุมชน</p> <p>O3: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มี</p>	<p>T1: การแข่งขันในตลาดสินค้าผ้าไหมทอมือในประเทศและตลาดต่างประเทศมีสูงมาก โดยเฉพาะในตลาดโลกมีสินค้าจากผ้าไหมหลากหลายที่เสนอให้กับลูกค้า ทั้งในเรื่องของรูปแบบ ราคา คุณภาพ ทำให้สินค้ารูปแบบเดิมๆไม่สามารถครองตลาดได้</p>

## ตารางที่ 16 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>O2: กรมหม่อนไหมมีนโยบายในการส่งเสริมความรู้ให้กับผู้ประกอบการ</p> <p>รุ่นใหม่ในการพัฒนาทายาทหม่อนไหมและยกย่องเกษตรกรให้เกิดความภาคภูมิใจและดำรงอาชีพหม่อนไหมให้คงอยู่กับชุมชน</p> <p>O3: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีนโยบายที่ชัดเจนในด้านการยกระดับ มาตรฐานสินค้า ซึ่งตรงกับทิศทางของหน่วยงานในการ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสินค้าหม่อนไหมรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์</p> <p>O4: กรมหม่อนไหมมียุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี และยุทธศาสตร์ระยะสั้น 5 ปีในการส่งเสริมผู้ประกอบการให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน</p> <p>O5: ตลาดผ้าไหมในประเทศและต่างประเทศและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมมีแนวโน้มให้ความนิยมนผลิตภัณฑ์ที่กระบวนการผลิตมาจากธรรมชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O6: ช่องทางการขายสินค้าและติดต่อกับลูกค้าเป้าหมายผ่านระบบตลาดออนไลน์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น</p> <p>O7: หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กรมหม่อนไหม กรมการพัฒนาชุมชนส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ</p>	<p>T2: ผลิตภัณฑ์ทดแทน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ จากผ้าไหมทอเทียมราคาถูก</p> <p>T3: ชุมชนยังไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานธุรกิจผ้าไหมทอมือของชุมชน</p>

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นสาระสำคัญต่างๆ เพื่อหาแนวทางในการกำหนดทิศทางการกำหนดรูปแบบการจัดการให้สอดคล้องกับศักยภาพและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยมีหลักในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. SO Strategies (Strengthen - Opportunity Strategies – การพัฒนาเชิงรุก) เป็น การคิดหาแนวในการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้
2. WO Strategies (Weakness - Opportunity Strategies – การพัฒนาภายใน) เป็น การหาแนวทางเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก
3. ST Strategies (Strengthen - Threat Strategies - ปรับตัว) เป็นแนวทางในการใช้จุด แข็งที่มีอยู่ เพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก
4. WT<sup>-1</sup> Strategies (Weakness - Threat Strategies – ปรับเปลี่ยนมาจากแนวคิดการ กำหนดกลยุทธ์แบบเดิมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยอันตรายที่เกิดขึ้นจากภายนอก โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการมีวัตถุประสงค์เพื่อ ลดความเสี่ยง ส่วนแนวคิด WT<sup>-1</sup> เป็นการมองมุมตรงกันข้ามโดยปรับเปลี่ยนจากการปรับเปลี่ยน ภายในด้วยการจัดการความเสี่ยงเป็นการจัดการเชิงรุก

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว สามารถวิเคราะห์แนวทางในการกำหนดทิศทางการกำหนดรูปแบบการจัดการได้ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO: กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพเชิงรุก  นำภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติในท้องถิ่นในการผลิต โดยมีขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจน (S <sub>1</sub> ,O <sub>1</sub> ), (S <sub>1</sub> ,S <sub>2</sub> ,S <sub>3</sub> ,O <sub>5</sub> )  ผู้ประกอบการนำภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหม โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนอย่างต่อเนื่อง (S <sub>1</sub> ,S <sub>2</sub> ,S <sub>3</sub> , O <sub>5</sub> )	WO: พัฒนาคุณภาพภายใน  นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพมาใช้เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐาน (W <sub>2</sub> ,W <sub>3</sub> ,O <sub>3</sub> )  นำแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการของกรมหม่อนไหมมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของผู้ประกอบการ (W <sub>4</sub> ,O <sub>4</sub> )  ผู้ประกอบการชุมชนควรเข้าเรียน รู้และพัฒนาทักษะกับโครงการส่งเสริมความรู้และศักยภาพผู้ประกอบการ โดยประสานผ่าน

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ TOWS Matrix (ต่อ)

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>ผู้ประกอบการควรร่วมกับชุมชนจัดชุดความรู้และส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ร่วมเรียนรู้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรม (S<sub>4</sub>,O<sub>2</sub>)</p> <p>ผู้ประกอบการควรเข้ารับการส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการ การชุมชนด้านการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างผู้ประกอบการ การจากหน่วยงานภาครัฐ (S<sub>4</sub>,O<sub>2</sub>)</p>	<p>ผ่านศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติตามพื้นที่รับผิดชอบ (W<sub>3</sub>,O<sub>2</sub>)</p> <p>เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ (W<sub>6</sub>,O<sub>6</sub>)</p>
อุปสรรค (Threat)	<p>ST: สร้างเครือข่ายคุณภาพ</p> <p>รวมตัวเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการ ในพื้นที่ใกล้เคียง และเครือข่ายตามโซ่อุปทาน โดยร่วมกับกลุ่มผู้ประกอบการวัตถุดิบต้นน้ำ และตัวแทนผู้จัดจำหน่ายปลาย โดยประสานกับศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติในพื้นที่ (S<sub>4</sub>,S<sub>5</sub>,T<sub>3</sub>)</p>	<p>WT<sup>1</sup>: ปรับเปลี่ยนภายในและสร้างการพัฒนาเชิงรุก</p> <p>ผู้ประกอบการต้องสร้างการเรียนรู้และสกัดทุนทางวัฒนธรรมร่วมกับชุมชน และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาการและวัฒนธรรมการผลิตผ้าไหมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น(W<sub>1</sub>,T<sub>3</sub>)<sup>-1</sup> (W<sub>3</sub>,T<sub>1</sub>)<sup>-1</sup></p> <p>ผู้ประกอบการต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์โดยมองการตลาดที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและมาตรฐาน (W<sub>5</sub>,T<sub>2</sub>)<sup>-1</sup></p>

จากตารางที่ 16 ผู้วิจัยทำแบบสอบถามความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวทางการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปพิจารณาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ แสดงผลดังตารางที่ 18



ตารางที่ 18 แสดงผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ลำดับ	แนวทางการกำหนดองค์ประกอบ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินงาน	คะแนนความคิดเห็น
1	ST: สร้างเครือข่ายคุณภาพ	1.1 (S <sub>4</sub> ,S <sub>5</sub> ,T <sub>3</sub> )	รวมตัวเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการ ในพื้นที่ใกล้เคียง และเครือข่ายตามโซ่อุปทาน โดยร่วมกับกลุ่มผู้ประกอบการวัตถุดิบต้นน้ำ และตัวแทนผู้จำหน่ายปลายน้ำ โดยประสานกับศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติในพื้นที่	4.86
2	SO: พัฒนาคุณภาพเชิงรุก	2.1 (S <sub>1</sub> ,O <sub>1</sub> ), (S <sub>1</sub> ,S <sub>2</sub> ,S <sub>3</sub> ,O <sub>5</sub> )	นำภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติในท้องถิ่นในการผลิต โดยมีขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจน	4.57
		2.2 (S <sub>1</sub> ,S <sub>2</sub> ,S <sub>3</sub> ,O <sub>5</sub> )	ผู้ประกอบการนำภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหม โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนอย่างต่อเนื่อง	4.00
		2.3 (S <sub>4</sub> ,O <sub>2</sub> )	ผู้ประกอบการควรร่วมกับชุมชนจัดชุดความรู้และส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรม	4.14
		2.4 (S <sub>4</sub> ,O <sub>2</sub> )	ผู้ประกอบการควรเข้ารับการส่งเสริมแผนพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนด้านการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐ	4.00
3	WO: พัฒนาคุณภาพภายใน	3.1 (W <sub>2</sub> ,W <sub>3</sub> ,O <sub>3</sub> )	นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพมาใช้เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐาน	4.29
		3.2 (W <sub>4</sub> ,O <sub>4</sub> )	นำแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการของกรมหม่อนไหมมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของผู้ประกอบการ	4.14
3 (ต่อ)	WO: พัฒนาคุณภาพภายใน (ต่อ)	3.3 (W <sub>3</sub> ,O <sub>2</sub> )	ผู้ประกอบการชุมชนควรเข้าเรียนรู้และพัฒนาทักษะกับโครงการส่งเสริมความรู้และศักยภาพผู้ประกอบการโดยประสานผ่านศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติตามพื้นที่รับผิดชอบ	4.29
		3.4 (W <sub>6</sub> ,O <sub>6</sub> )	เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์	4.43
4	WT <sup>-1</sup> : ปรับเปลี่ยนภายในและสร้างการพัฒนาเชิงรุก	4.1 (W <sub>1</sub> ,T <sub>3</sub> ) <sup>-1</sup> (W <sub>3</sub> ,T <sub>1</sub> ) <sup>-1</sup>	- ผู้ประกอบการต้องสร้างการเรียนรู้และสกัดทุนทางวัฒนธรรมร่วมกับชุมชน และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาการและวัฒนธรรมการผลิตผ้าไหมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น	4.14
		4.2 (W <sub>5</sub> ,T <sub>2</sub> ) <sup>-1</sup>	- ผู้ประกอบการต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์โดยมองหาดตลาดที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและมาตรฐาน	4.71

จากตารางที่ 18 พบว่า แนวทางการจากการวิเคราะห์ TOWS Matix ที่ 1.1.1 ถึง 3.2.2 สามารถไปกำหนดรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบรูปแบบด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย สำหรับด้านการพัฒนาคุณภาพเชิงรุกผู้ประกอบการควรภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติในท้องถิ่นในการผลิต โดยมีขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจน ผู้ประกอบการนำภูมิปัญญาวัฒนธรรมมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหม โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยร่วมร่วมกับชุมชนจัดชุดความรู้และส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ร่วมเรียนรู้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรม ควรเข้ารับการส่งเสริมแผนพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนด้านการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างผู้ประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐ ด้านการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร ผู้ประกอบการควรนำแนวทางการจัดการคุณภาพที่สอดคล้องกับแนวทางของกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนมาใช้เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังต้องเชื่อมโยงภูมิปัญญาวัฒนธรรมชุมชนเพื่อแปรรูปจากทรัพยากรวัฒนธรรมเป็นทุนวัฒนธรรม และยังต้องเพิ่มช่องทางการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ด้านการสร้างเครือข่ายคุณภาพ ผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียงควรรวมตัวกันเป็นเครือข่าย นอกจากนี้ควรรวมเป็นเครือข่ายตามโซ่อุปทานเพื่อความมั่นคงและเกิดเป็นอุตสาหกรรมชุมชน โดยเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ประกอบการวัตถุดิบต้นน้ำ และตัวแทนผู้จัดจำหน่ายปลาย โดยประสานกับศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติในพื้นที่ให้เป็นศูนย์กลาง และด้านการปรับเปลี่ยนภายในและสร้างการพัฒนาเชิงรุก ผู้ประกอบการต้องสร้างการเรียนรู้และสกัดทุนทางวัฒนธรรมร่วมกับชุมชน และส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาการและวัฒนธรรมการผลิตผ้าไหมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์โดยมองหาตลาดที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและมาตรฐาน

## ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

แนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยการสร้างแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทและมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้มีประสบการณ์ และนักวิชาการด้านการอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ด้วยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 17 คน โดย ผู้วิจัยจะแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ตอนย่อยดังนี้

### ตอนย่อที่ 2.1.1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ EDFR รอบที่ 1

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 ผู้วิจัยแบ่งแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 1 ดังต่อไปนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 3 แนวคำถามตามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ จริยธรรมธุรกิจ การถ่ายโอนภูมิปัญญา และแผนงาน โดยการสอบถามว่าองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์ได้มีความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยหรือไม่ และผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรมีข้อกำหนดกำหนดเกี่ยวกับ จริยธรรมธุรกิจ และแผนการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2. ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ตามรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 2 แนวคำถามตามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือ โดยการสอบถามว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้มีความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยหรือไม่ และผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการสร้างความน่าเชื่อถืออย่างไรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการจัดการ

3. ด้านผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 3 แนวคำถามตามองค์ประกอบหลักได้แก่ การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน ต้นทุนคุณภาพ และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ โดยการสอบถามว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้มีความเหมาะสมเป็นรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยหรือไม่ และผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายได้อย่างไร

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้กำหนดการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ประกอบการสร้างสรรค์ ได้แก่ สมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติและมีประสบการณ์การดำเนินงานมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 6 คน กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 6 คน ได้แก่ อาจารย์ผู้ที่มีความรู้ในด้านการจัดการ และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จากวัฒนธรรม และกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีพันธกิจส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจสร้างสรรค์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจสร้างสรรค์ จำนวน 5 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น จำนวน 17 คน โดยทุกคนมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและแนวโน้มขององค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้านที่สังเคราะห์ได้จากการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานรากว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแนวโน้มองค์ประกอบทั้งหมดหรือไม่ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ อย่างไร ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน มีความเห็นที่แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 ด้าน มีความครอบคลุมในการสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยทุกประเด็น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ทัศนะและแนวโน้มรูปแบบการจัดการต่างๆ จากประสบการณ์ บทบาทและความสามารถที่มี โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์รวมถึงแนวโน้มองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจำแนกตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยแนวโน้มด้านพันธสัญญาต่อชุมชน แนวโน้มด้านทุนวัฒนธรรม และแนวโน้มด้านแผนการดำเนินงาน ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย แนวโน้มด้านกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และแนวโน้มด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต และด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วยแนวโน้มด้านการส่งมอบคุณค่า แนวโน้มด้านความยั่งยืน แนวโน้มด้านต้นทุนคุณภาพ และแนวโน้มด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ โดยนำเสนอผลการสัมภาษณ์ตามลำดับดังนี้

### **ด้านปัจจัยนำเข้า**

องค์ประกอบด้านพันธสัญญาต่อชุมชน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบหลักด้านจริยธรรมของธุรกิจเมื่อนำมาใช้ในบริบทของชุมชนต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบท โดยต้องเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนในด้านที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนต่อชุมชน ในด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาตลอดจนทรัพยากรในท้องถิ่น ผู้ประกอบการจึงต้องมีความชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างธุรกิจกับชุมชน ผู้วิจัยจึงปรับชื่อองค์ประกอบด้านจริยธรรมธุรกิจเป็นพันธสัญญาต่อชุมชน ที่ให้ความหมายได้ชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า

...ในการเป็นผู้ประกอบการระดับชุมชนนั้น ผลการดำเนินงานต้องเป็นประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวมด้วย โดยเฉพาะในบริบทผ้าไหมทอมือซึ่งถือเป็นศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่สืบทอดกันมาอย่างยาวนานบ่งบอกถึงความมีเอกลักษณ์ ถ้าอยากให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพต้องคุยกับชุมชนให้ชัด เหมือนเป็นการทำข้อตกลงร่วมกัน หรือพันธสัญญาไปเลยว่า ชุมชนจะได้ประโยชน์อะไรจากการเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตผ้าไหมท้องถิ่น ผู้ประกอบการต้องบอกไปเลยว่าทั้งได้เงิน ทั้งได้อนุรักษ์วัฒนธรรมภูมิปัญญาด้วยนะ ถ้าเขาเห็นความสำคัญเขาเอาด้วย ก็เท่ากับเราเริ่มต้นได้ดีแล้ว เพราะพวกเขาคือ

เจ้าของวัฒนธรรม เป็นเจ้าของทรัพยากร และยังเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบ ถึงผู้ประกอบการจะเป็นคนในชุมชนก็จ้องทำตรงนี้ให้เข้าใจ...

องค์ประกอบด้านทุนวัฒนธรรม ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ชุมชนใช้ถ่ายทอดคติชน แบบแผนพฤติกรรม ศิลปวัฒนธรรม ตลาดจนวิถีชีวิตและการประกอบสัมมาชีพ เมื่อมองในมุมผู้ประกอบการชุมชนแล้ว สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นทรัพยากรหรือทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผู้ประกอบการผู้วิจัยจึงเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบจากกระบวนการถ่ายทอดความรู้เป็นทุนวัฒนธรรม สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 ที่กล่าวว่า

...ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจากชุมชน สิ่งสำคัญคือต้องมีความชัดเจนในเรื่องแนวทางการสืบสานวัฒนธรรมก่อน ว่าจริงๆแล้ว ศิลปวัฒนธรรมหรือภูมิปัญญาเขตไหนที่ชุมชนเห็นพ้องว่าต้องการเก็บไว้ ก็ทำการส่งสอนถ่ายทอดให้ลูกหลานจริงๆ มันเป็นเรื่องของชุมชนท้องถิ่นของเราอยู่แล้วแต่ละที่จะมีอัตลักษณ์ต่างกันออกไป...

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 ให้ความเห็นต่อมาว่า

...การที่ผู้ประกอบการชุมชนจะมีทุนทางวัฒนธรรมที่ตินั้น ปราชญ์ชุมชนหรือผู้เชี่ยวชาญศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นสำคัญมาก เพราะเป็นผู้มีความรู้และคนในชุมชนให้ความเคารพ คนพวกนี้ช่วยผู้ประกอบการได้มากถ้าดึงเข้ามามีส่วนร่วมกับเราได้เหมือนทำให้เรามีวัตถุดิบทางวัฒนธรรมที่คุณภาพ...

และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9 ให้ความเห็นว่า

...ในการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาควรจัดทำเป็นสื่อ หรือรวบรวมไว้ให้เป็นระบบจะช่วยให้ง่าย สะดวกต่อการเรียนรู้ทั้งผู้ประกอบการ คนในชุมชน จะหยิบจับไปทำอะไรก็สะดวก...

องค์ประกอบด้านแผนการดำเนินงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าควรทำให้เป็นเหมือนองค์การธุรกิจให้มากขึ้น ควรมีการวิเคราะห์ทิศทางเศรษฐกิจ ประเมินศักยภาพของตน ทั้งในด้านธุรกิจ และทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนว่ามีศักยภาพอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยจึงเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบหลักจากแผนงานเป็นแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 ที่กล่าวว่า

...ถ้าอยากทำเป็นธุรกิจต้องทำเป็นลักษณะเหมือนธุรกิจเพื่อสังคม ผู้ประกอบการต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริบทของธุรกิจแบบจริงจัง แหล่งทุนที่สำคัญ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำคัญ ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ให้ขาด จะได้กำหนดเป็นรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมกับตัวเองในการดำเนินงาน แผนก็เป็นแผนงานของตัวเอง แผนที่พวกหน่วยงานหรือที่กรมต่างๆ ส่งเสริม อันนั้นเน้นที่การพัฒนาคุณภาพใหม่เป็นหลัก แต่มองในทางธุรกิจเราต้องใช้ mind set แบบผู้ประกอบการจริงๆ...

และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 ให้ความเห็นว่า

...ตลาดผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเป็นตลาดเฉพาะเป็น Niche Market เราต้องรู้ว่าเราจะขายใคร อย่างเราก็เน้นตลาดเสื้อผ้าไหมไทยสำหรับผู้ชายสำหรับทำงาน และชุดสูทผ้าไหม ก็ดูว่าผู้ชายวัยที่จะใส่ชุดผ้าไหมได้ต้องวัยประมาณ 35 ขึ้นไป สีไม่ฉูดฉาด เจาะกลุ่มมีกำลังซื้อประมาณหนึ่ง เพราะต้นทุนค่อนข้างสูงโดยเฉพาะผ้าไหมทอมือย้อมสีธรรมชาติ...

### ด้านการระบอบการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบด้านการระบอบการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยรวมถึงผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าไหมไทยควรประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมร่วมสมัย ผู้ประกอบการควรศึกษาศิลปวัฒนธรรมและค่านิยมรวมถึงวิถีชีวิตของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนก่อน เพื่อให้ออกแบบรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ และเพื่อให้ผู้ประกอบการเตรียมวัตถุดิบในการผลิตให้สอดคล้องกับช่วงเวลาตามแผนในการผลิตเนื่องจากผ้าไหมทอไอโซสีธรรมชาติในการย้อมจึงต้องรอพืชพรรณตามฤดูกาล สอดคล้องกับและผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ที่ให้ความเห็นว่า

...เราต้องรู้ก่อนว่าเราจะขายใคร วัฒนธรรมเขาเป็นอย่างไร อย่างถ้าเราบอกว่าเราจะขายผ้าพันคอผ้าไหม หรือเนกไทล์ผ้าไหมอะไรสักอย่าง ลวดลายอัตลักษณ์ของเราอย่างเดียวอาจไม่โดนใจลูกค้า ไม่ใช่ว่าไม่สวยนะ เค้ามองว่าสวยแต่เขาไม่ซื้อ แต่ถ้ารูปแบบดีไซน์ สีสันท ลวดลายผลิตภัณฑ์เรามีจุดร่วมทางวัฒนธรรมอย่างนี้อาจทำให้เขาซื้อ เพราะเขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม มันเป็นเรื่องของเซนส์ทางวัฒนธรรม ผู้ประกอบการต้องให้มหาวิทยาลัยมาช่วยออกแบบในช่วงแรก แล้วเรียนรู้ไปด้วยกัน ถ้าเราสังเกตพวกผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่ได้รางวัลระดับประเทศ จะเห็นเลยว่าผลงานที่พัฒนามาจากงานวิจัยและที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเข้าไปร่วมวิจัยเกือบทั้งนั้น ถ้าทำได้จะทำให้ผู้ประกอบการได้ตลาดเพิ่ม ความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้สำคัญมาก มันช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผ้าไหมท้องถิ่นได้ ส่วนตลาดผ้าไหมแบบดั้งเดิมมันก็อยู่ได้เรื่อยๆ นะ ยังไงผู้ประกอบการก็ต้องทำอยู่เพราะยังขายได้ แต่จะขายเป็นผ้าไหมสีมูลค่าเพิ่มมันน้อยกว่ากัน แต่ถ้าเราจะว่ากันด้วยเรื่องของ การสร้างมูลค่าเพิ่มต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเข้าใจเรื่องพวกนี้...

และสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 ให้ความเห็นว่า

...ผู้ประกอบการผ้าไหมต้องเข้าไปร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ หรือให้มหาวิทยาลัยช่วย เติมน้ำมหาวิทยาลัยมาทำโครงการเยอะ ไม่ก็เด็กมาทำวิจัย พวกนี้ผู้ประกอบการเอาไปต่อยอดได้ ไม่ว่าจะเป็นกรมหม่อนไหม กรมการพัฒนาชุมชน หรือกระทรวงพาณิชย์ พวกนี้จะช่วยได้ เติมน้ำเราเริ่มเห็นความคิดสร้างสรรค์ แบบง่ายๆ เลยก็ เปลี่ยนแพคเกจจิงตามฤดูกาล เช่น ตรุษจีน ปีใหม่ เปลี่ยนแพคเกจจิงเดี่ยว ยอดขายดีขึ้น โดยเฉพาะพวกผ้าพันคอ เนกไทล์ผ้าไหม เพราะเจาะตลาดกลุ่มคนที่ซื้อเป็นของฝากตามเทศกาลได้ หรืออย่างถ้าเราจะไปเจาะตลาดต่างประเทศก็ต้องดูว่ากลุ่มไหน หลายคนมักเข้าใจผิดว่าจะขายให้ฝรั่ง แต่จริงๆ แปรนด์ที่ขายได้นี่ขายให้กับคนภูมิภาคเอเชียที่อยู่ตามทวีปต่างๆ ต่างหาก เราต้องดูว่าเมืองไหน ย่านไหนคนเอเชียหรือเอเชียอาคเนย์อยู่เยอะ เราต้องดูให้ชัดตรงจุดนี้ ตลาดต้องชัด...

องค์ประกอบด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ปัจจุบันผู้คนหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญเพราะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค สิ่งที่จะทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์ ได้แก่ คุณภาพมาตรฐานของวัตถุดิบที่ต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาตรฐานในการผลิตที่คงเส้นคงวา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีหน่วยงานกลางให้การรับรองสำหรับผู้ประกอบการกลุ่มผ้าไหมไทยควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรฐานคุณภาพเหล่านี้มีแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนาที่ชัดเจน เมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ ผู้ประกอบการจะได้ใบรับรอง ซึ่งสามารถนำไปทำการสื่อสารการตลาดถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า

...ปัจจุบันความน่าเชื่อถือในคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยิ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงภูมิปัญญาอย่างผ้าไหมด้วยแล้ว ลูกค้ายังให้ความสำคัญเพราะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง แต่การที่จะให้ลูกค้ายอมรับต้องทำให้เกิดความเชื่อมั่นซึ่งการได้รับการรับรองเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกรมหม่อนไหมมาตรฐานแรกที่ต้องได้คือ มาตรฐานยูง ไล่ตั้งแต่ยูงเขียว ยูงน้ำเงิน ยูงเงิน และยูงทอง เพื่อการันตีคุณภาพผ้าไหมทอมือ ซึ่งเป็นการการันตีจากหน่วยงานภาครัฐที่น่าเชื่อถือ ต่อมาผู้ประกอบการควรดูว่าตลาดเป้าหมายของผู้ประกอบการให้การยอมรับกับมาตรฐานคุณภาพอะไร เช่น มาตรฐาน Green มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน...

### ด้านผลลัพธ์

องค์ประกอบด้านการส่งมอบคุณค่า ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าผู้ประกอบการควรเพิ่มช่องทางการส่งมอบคุณค่าเพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจุบันมีปัจจัยเอื้อให้ผู้ประกอบการสามารถนำผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไปจำหน่ายหรือจัดจำหน่ายร่วมกันได้หลายช่องทาง ผู้ประกอบการควรเพิ่มช่องทางการค้าผ่านตัวแทนสำหรับตลาดในประเทศและต่างประเทศโดยร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยหน่วยงานหลักได้แก่ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงพาณิชย์ นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบตลาดออนไลน์รวมถึงการนำระบบชำระเงินออนไลน์มาใช้เพื่อลดข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ในการขาย

ประเด็นต่อมาผู้ประกอบการควรเข้าร่วมกับเครือข่ายเส้นทางการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชน เพื่อเปิดให้สถานประกอบการเป็นแหล่งเรียนรู้อาสาจากกลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มศึกษาดูงาน และมีหน้าร้านจำหน่าย ณ สถานประกอบการ หรือรวมตัวเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการกลุ่มในพื้นที่ใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า

...เดี๋ยวนี้คนให้ความสนใจการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมากขึ้น การสนับสนุนภาครัฐก็มีผลถ้าชุมชนไหนเข้มแข็งรวมตัวกันทำเป็นชุมชนท่องเที่ยวก็จะทำให้คนมาในชุมชนมากขึ้น ตลาดกลุ่มคนศึกษาดูงานจากภาครัฐก็เป็นอีกช่องทางที่สร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการ เดี่ยวนี้พวกราชการเวลาไปศึกษาดูงานไม่ว่ากระทรวงไหนก็จะมีโปรแกรมแวะเยี่ยมชม ดูงาน ตามชุมชนเหล่านี้ในจังหวัดที่ไปทางผ่าน พวกเอกชนก็เหมือนกันเรีให้ความสนในตรงนี้มากขึ้นเพราะได้ภาพลักษณ์บริษัทตามไปด้วย อีกอย่างการสื่อสารอัตลักษณ์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนและแสดงถึงความร่วมสมัยก็ช่วยให้ลูกค้าสนใจมากขึ้น...

องค์ประกอบด้านความยั่งยืน ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าผู้ประกอบการควรมีการดำเนินปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าไหมที่สะท้อนเอกลักษณ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ตวรตั้งเป้าหมายในการออกผลิตภัณฑ์ผ้าไหมใหม่ลงหน้า และวัตถุดิบที่ใช้ต้องมาจากท้องถิ่นเป็นวัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติและกระบวนการผลิตต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ที่กล่าวว่า



...กลุ่มที่อยู่ได้คือกลุ่มที่ทำอย่างต่อเนื่อง บางกลุ่มพอทำได้ไม่ตีกีเล็กหรือทำๆ หยุดๆ มีโครงการมาก็มาทำต่อเลยทำให้เห็นตลาดได้ไม่ชัด บ้างก็ทำเป็นผ้าทอเรื่อยๆ ไม่มี ลวดลาย ไม่แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เลยทำให้ไม่มีมูลค่าเพิ่ม ถ้าแปรรูปเป็นเสื้อผ้าหรือเป็น ผลิตภัณฑ์อย่างอื่นแล้วมีสีลวดลายสะท้อนอัตลักษณ์แบบร่วมสมัยจะช่วยให้เยอะ ขาย ไม่ต้องเยอะแต่ได้เยอะ แบบทำน้อยแต่ได้มาก...

องค์ประกอบด้านต้นทุนคุณภาพ ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการนั้น ไม่สามารถมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนลงได้ เนื่องจากเป็น การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิตใหม่ ซึ่งต้องใช้ ต้นทุนสูงขึ้นจากที่เป็นอยู่ และการพัฒนาคุณภาพนั้นยังมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจและความเชื่อใจของ ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดต่อลูกค้า เช่น เมื่อ ผลิตภัณฑ์ชำรุด เสียหาย หรือไม่ได้มาตรฐาน ผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ คืนเงินหรือให้ ส่วนลดในการซื้อสินค้ากับลูกค้าเพื่อรักษาความพึงพอใจและความเชื่อใจของลูกค้าไว้ เพื่อป้องกัน ความเสียหายที่กล่าวมาทำให้ผู้ประกอบการต้องนำระบบมาตรฐานมาใช้ในการผลิตเพื่อควบคุมให้ ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและเป็นไปตามที่เกณฑ์มาตรฐานกำหนด นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องนำระบบ คุณภาพทางด้านการจัดการมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นลูกค้า เป้าหมาย เช่นนำระบบธุรกิจสีเขียว Green Product ใช้ในกระบวนการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และขอรับรองมาตรฐานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้ากลุ่มที่ให้คุณค่าและความสำคัญกับ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการ พัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของผู้ประกอบการทั้งสิ้น สอดคล้องกับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 ที่กล่าวว่า

...การพัฒนาธุรกิจสมัยนี้ความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการเป็นสิ่งสำคัญมาก บวก กับพฤติกรรมลูกค้าก็มีความหลากหลายมากขึ้น พวกกลุ่มรักโลก กลุ่มที่ซื้อเพราะรู้สึก ว่าตัวเองมีส่วนช่วยโลกช่วยสังคม พวกนี้เวลาเราพัฒนาคุณภาพเราจะต้องยึดลูกค้าเป็น หลักคิดเองไม่ได้ อย่างกลุ่มที่ว่ามานี้ เราต้องใช้มาตรฐานพวก Green Product มา พัฒนา หรือพวกผ้าไหมนี่ก็ต้องใช้มาตรฐานของกรมหม่อนไหม มาตรฐานยูนี่สำคัญ เพราะต้องเป็นผ้าไหมทอมือซึ่งมีแต่ระดับชุมชนเท่านั้นที่ทำ คนซื้อก็รู้สึกว่าได้สนับสนุน คนในชุมชนเค้าก็ยินดีจ่ายแพงกว่า แต่กระบวนการที่ว่ามานี้มันมีต้นทุนสูง เราจึงต้อง โฟกัสที่ลูกค้าให้ชัดว่าเขาต้องการคุณภาพมาตรฐานอะไร แล้วมาดูต้นทุนที่เพิ่มขึ้นว่า เป็นไปได้ไหมทางธุรกิจ ลองทำ Feasibility study ดู แล้วปรับให้เหมาะสมกับตัวเอง ไม่ใช่ไปใช้มาตรฐาน EU-Eco-Label ของยุโรป แต่ลูกค้าต้องการ มผช. พอแล้ว เค้า afford ได้ ถ้าเขาเห็นสินค้าว่ามีมาตรฐาน ECU เขาเห็นก็คงชอบ แต่ afford ไม่ไหว เพราะราคาสูง ผู้ประกอบการขายถูกก็ไม่ได้เพราะต้นทุนสูงมาก เกณฑ์เขาละเอียด...

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 ให้ความเห็นว่า

...จริงๆ แล้วกลุ่มลูกค้ามีทั้งคนที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานรับรองคุณภาพและไม่สนใจการได้รับมาตรฐานการรับรอง... ถ้าพูดถึงผลิตภัณฑ์ชุดผ้าไหมไทยส่วนใหญ่ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับรูปทรง ลวดลาย สี สัน และการออกแบบของชุดมากกว่า แล้วก็ยังตัดสินใจซื้อหรือสั่งตัดจากดี”ชนเนอร์ หรือช่างตัดเสื้อที่คุ้นเคยหรือคนรู้จักแนะนำ แต่ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้าย และปริมาณการสั่งมากหน่อย ตรายรับรองคุณภาพอาจมีความสำคัญอยู่ แต่ก็ขึ้นอยู่กับต้นทุนด้วย เช่น ผ้าไหมทอมือย้อมสีธรรมชาติตารางเมตรไม่ต่ำกว่าพันบาท ถ้าย้อมเคมี หรือคุณภาพการทอไม่ดีมาราคาก็ลดหลั่นกันลงมา ต้องดูกำลังซื้อและความต้องการของลูกค้าเราเป็นหลัก...

องค์ประกอบด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการรวมตัวของกลุ่มผู้ประกอบการสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากสิ่งสำคัญในการดำเนินงานคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการควรมีการรวมตัวกันในกลุ่มพื้นที่โดยอิงตามพื้นที่การดูแลของศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ดีและเป็นหน่วยงานกลางที่ทำให้ผู้ประกอบการมีพื้นที่ในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้ประกอบการที่เข้มแข็งก็มาแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้ประกอบการในเครือข่าย และร่วมกันแก้ปัญหาจากการดำเนินงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

ประเด็นต่อมาผู้ประกอบการควรความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและองค์การการศึกษาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และส่งเสริมช่องทางการตลาด เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก การเข้าร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและองค์การการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อลดต้นทุนในการค้นหาและการเข้าถึงตลาดได้

นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรรวมตัวกันในโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยทำงานร่วมกันในการวางแผนตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบ การแปรรูป และการจัดจำหน่าย โดยให้ความสำคัญที่ความต้องการของลูกค้าเป็นประเด็นหลักแล้วจึงนำมาวางแผนเตรียมวัตถุดิบ เทคนิคการทอลวดลายสี สัน และรูปแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการส่งเสริมการขายผ่านช่องทางต่างๆ สอดคล้องกับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8 ที่กล่าวว่า

...เครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในพัฒนาผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการกรมหม่อนนี้ ส่วนมากที่เดียวที่เป็นลักษณะต่างคนต่างทำแต่มารวมกันขาย ทำให้บางกลุ่มที่อาจพัฒนา ชำยยังพออยู่ได้เพราะยังขายได้ อีกทั้งกลุ่มผู้ประกอบการยังสามารถช่วยแก้ปัญหาให้กับ สมาชิกในกลุ่มได้ ศูนย์หม่อนไหมในพื้นที่นี้ก็มีส่วนช่วยตรงนี้ได้มาก อีกอย่างก็เห็น ผู้ประกอบการที่เข้มแข็งเริ่มรวมตัวกันเพื่อร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดจำหน่าย กลุ่ม นี้ไม่ต้องพึ่งกรมมาก คือเป็นธุรกิจแล้ว เป็นพี่เลี้ยงให้กับรายเล็กๆ หรือกลุ่มที่เพิ่งเริ่มได้ อย่างดีเลย...

และสอดคล้องกับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ที่กล่าวว่า

...ผู้ประกอบการเราต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบร่วมกันตามโซ่อุปทานจะทำให้การ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่า บางที่เศรษฐกิจในประเทศแย่งไม่มีกำลังซื้อ เมื่อปลายทาง ไม่มีคนซื้อของก็ขายไม่ได้ ราคาสด กลุ่มเกษตรกรปลูกหม่อนเลี้ยงไหมก็ไม่ขายไม่ได้ หรือถ้า ตลาดดีวัตถุดิบไม่พออันนี้ก็เป็นปัญหา ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเป็นงานศิลปะ อย่างบางปีแล้งเปลือก ไม้ที่นำมาทำสีก็สกัดสีไม่ได้ตามต้องการ หรือจำนวนไม่เพียงพอ พวกนี้ถ้าเรารู้ความต้องการ หรือเทรนด์ล่วงหน้าจากตัวแทนจำหน่ายคือได้ร่วมคุยกันทั้งหมดจะช่วยลดปัญหาต่างๆ รวมถึงการลดภาวะแล้งน้ำในโซ่อุปทานผ้าไหมไทยของผู้ประกอบการกรมหม่อนได้...

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นร่างแนวโน้มนองค์ประกอบของ รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ แสดงตามตารางที่ 19



ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
ปัจจัยนำเข้า		
1. พันธสัญญาต่อชุมชน	1.1 การมีส่วนร่วม	1) ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ 2) ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนหรือข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจ
	1.2 ข้อตกลงร่วม	1) ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม 2) นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ
2. ทุนวัฒนธรรม	2.1 ชุมชนภูมิปัญญา	1) มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นหรือปราชญ์ท้องถิ่นของชุมชนมาเป็นผู้ให้ข้อมูลและเป็นที่ปรึกษา
		2) มีการกำหนดชุมชนภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นที่ต้องการสืบสานและสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน
		3) มีการเรียบเรียงประวัติศาสตร์และความเป็นมาของของภูมิปัญญาผ้าไหมทอของท้องถิ่นตามช่วงเวลาต่างๆ ตั้งแต่อดีตแสดงให้เห็นถึงการเลื่อนไหลของผ้าไหมในวัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลา
	2.2 การจัดเก็บภูมิปัญญา	1) มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหมท้องถิ่น โดยจำแนกตามการใช้ในประเพณี พิธีกรรม และวิถีชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย
		2) มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาฉันทามติเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับปัจจุบัน
	2.3 การถ่ายทอดภูมิปัญญา	1) การส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชนและคนรุ่นใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ
2) มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติ เรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ		
3) จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล และหรือสิ่งพิมพ์		

ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ควรดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
ปัจจัยนำเข้า		
3. แผนการดำเนินงาน	3.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจ	1) วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมทอมือในพื้นที่ในประเทศและต่างประเทศ
		2) กำหนดสิ่งที่คุณประกอบการต้องการเป็นในอนาคตให้ชัดเจน โดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และตำแหน่งของกิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมฝ้ายทอมือโทนสีพาสเทล เพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อันดับหนึ่งในห้าของประเทศไทย เป็นต้น
		3) กำหนดสิ่งที่องค์การต้องทำโดยจำแนกเป็นรายประเด็น โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าและชุมชน
	3.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	1) นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการวิเคราะห์บริบทมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา
		2) นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ
		3) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหาให้กับชุมชนในประเด็นใด
		4) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิตของชุมชน
		5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ

ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
ปัจจัยนำเข้า		
	3.3 การจัดการ ทุนมนุษย์	1) กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น
		2) มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม
		3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้
	3.4 การจัดหาวัตถุดิบ	1) จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด
		2) ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม
		3) ส่งเสริมและสนับสนุนภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ(เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)
	3.5 สภาพภูมิศาสตร์	1) วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็นทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้
		2) วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)
	3.6 สภาพวัฒนธรรม	1) การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ
		2) วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาจากชุมชนและลักษณะปัจจุบัน
	3.7 สภาพเศรษฐกิจ ชุมชน	1) วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้นการศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุช่วงการผลิตและการเก็บเกี่ยวผลผลิต
		2) ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โซ่อุปทานของผ้าไหมท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ

ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์		
4. กระบวนการ สร้างภูมิปัญญา สร้างสรรค์ข้าม วัฒนธรรม	4.1 วัฒนธรรม ร่วมสมัย	1) ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสี่สັນลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์
		2) ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของลูกค้าเป้าหมายในมิติสี่สັນลวดลาย
		3) ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรมระหว่างวงศิลปวัฒนธรรมของผู้ผลิตและศิลปวัฒนธรรมของลูกค้าเป้าหมาย
	4.2 ความคิด สร้างสรรค์	1) จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย
		2) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดกระบวนการผลิต
		3) ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตามฤดูกาลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
5. กระบวนการ สร้างความ น่าเชื่อถือในการ ผลิต	5.1 การผลิต	1) จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกขั้นตอนที่ชัดเจน
		2) ประมาณการกำลังการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท
		3) กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบปีให้ชัดเจน
	5.2 มาตรฐาน	1) ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมพื้นท่อมือไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย
		2) นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
		3) ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย

ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ควรดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
	5.3 การรับรอง	1) เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมผืนจากกรรมหม่อนไหม (มาตรฐานยูงทอง ยูงเงิน ฯลฯ) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทผืนผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป 2) เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น
ด้านผลลัพธ์		
6. การส่งมอบคุณค่า	6.1 ส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก	1) เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketplace)
		2) เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานประกอบการหรือในจังหวัด ในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย
		3) เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้าในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย
		4) มีช่องทางการชำระเงินออนไลน์
		5) ร่วมการออกโรงงานของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ
		6) ร่วมงานออกร้านในต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐในนามกลุ่มหรือเครือข่าย
		7) ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าออนไลน์
	6.2 ส่งมอบคุณค่าแบบดึงเข้า	1) มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง
		2) นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทางวัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางนวัตวิถี
		3) ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ณ จุดขาย



ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ควรดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
	6.3	1) มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์
	การสื่อสาร	2) มีสื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยวชุมชนและบริเวณใกล้เคียง
		3) เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน
7. ความยั่งยืน	7.1	1) ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
		2) นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการอย่างต่อเนื่อง
	7.2	1) พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง
		2) ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย
	7.3	1) นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปลักษณ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง
		2) ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตตามแนวทาง Green หรือ Fairtrade อย่างต่อเนื่อง
3) ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่างต่อเนื่อง		
8. ต้นทุนคุณภาพ	8.1	1) การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความทนไฟของ ผ้าไหม/ การดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้
		2) การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์
		3) การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูก หรือทำลายทิ้ง
	8.2	1) การปรับเปลี่ยนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน
		2) คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน
		3) การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่คืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ

ตารางที่ 19 การสกัดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการจากผลการวิเคราะห์ (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
9. เครือข่ายคุณภาพเชิงสร้างสรรค์	9.1 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ	1) มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงระหว่างผู้ประกอบการที่เข้มแข็งและผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์
		2) มีการร่วมกันเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครือข่าย
		3) มีการร่วมมือกับตัวกลางในการจัดจำหน่าย
	9.2 เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	1) ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
		2) ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ
	9.3 เครือข่ายโซ่อุปทาน	1) ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการ
		2) ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยไปยังต่างประเทศ

จากตารางที่ 19 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่สังเคราะห์ไปทำแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในชั้นที่ 2.2.2 ต่อไป

### ตอนย่อยที่ 2.1.2 สรุปผลความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนตามแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้สร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันองค์ประกอบต่างๆ และสังเคราะห์เป็นแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ตามของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ซึ่งแบบสอบถามที่ได้แบ่งออกเป็น 2 ตอนได้แก่ ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญหรือ

ผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุ และระดับการศึกษา ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง ตามองค์ประกอบของกิจกรรมหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ พันธสัญญาต่อชุมชน ทนวัฒนธรรม แผนการดำเนินงาน กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต การส่งมอบคุณค่าความยั่งยืน ต้นทุนคุณภาพ และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ และองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยต่างๆ โดยแบ่งเป็นข้อคำถามทั้งหมด 79 ข้อคำถาม ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ ปัจจัยด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 14 ข้อ และปัจจัยด้านผลลัพธ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 33 ข้อคำถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์แนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยตามแบบสอบถามผู้วิจัยแสดงไว้ในตอนย่อยที่ 2.2.1

การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยด้วยแบบสอบถามในรอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มเดียวกับการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 2.1.2.1 ข้อมูลพื้นฐานผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามแนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในรอบที่ 2 แสดงตามตารางที่ 20



ตารางที่ 20 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล (EDFR 2)

ข้อมูลด้าน	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	11	64.71
	หญิง	6	35.29
	รวม	17	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	0	0.00
	30 – 40 ปี	2	11.76
	41 – 50 ปี	11	64.71
	51 – 60 ปี	3	17.65
	มากกว่า 60 ปี	1	5.88
	รวม	17	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	5.88
	ปริญญาตรี	2	11.76
	ปริญญาโท	12	70.59
	ปริญญาเอก	3	18.12
	รวม	100.00	100.00

จากตารางที่ 20 พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 17 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 64.71 และเป็นเพศชายร้อยละ 35.29 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 41 ปี ถึง 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.71 รองลงมาคือมีช่วงอายุระหว่าง 51 ปี ถึง 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.65 และ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.88 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 70.59 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 18.12 รองลงมาคือปริญญาตรีคิดร้อยละ 11.76 ต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 5.88

#### 2.1.2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

การวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการสำรวจแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าความเป็นไปได้ 5 ช่วงคะแนน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้งหมดเพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: Q3 – Q1) เป็นรายชื่อเพื่อเลือกแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบ

ย่อยที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก หรือค่ามัธยฐานสูงกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และเป็นแนวโน้มรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมต้องมีความเห็นที่สอดคล้องกันมากกว่าร้อยละ 85.00 โดยสามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์	
องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน				
1.1 การมีส่วนร่วม				
1.1.1	ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ	5	1.00	เหมาะสม
1.1.2	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	5	1.00	เหมาะสม
1.2 ข้อตกลงร่วม				
1.2.1	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	5	1.00	เหมาะสม
1.2.2	นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ	5	1.00	เหมาะสม
องค์ประกอบที่ 2 ทุณวัฒนธรรม				
2.1 ภูมิปัญญาและวัฒนธรรม				
2.1.1	เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านภูมิปัญญาและวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นหรือปราชญ์ท้องถิ่นของชุมชนมาเป็นผู้ให้ข้อมูลและเป็นที่ปรึกษา	5	1.00	เหมาะสม
2.1.2	กำหนดชุดภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นที่ต้องการสืบสานและสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน	5	0.00	เหมาะสม
2.1.3	เรียบเรียงประวัติศาสตร์และความเป็นมาของภูมิปัญญาผ้าไหมในวัฒนธรรมของท้องถิ่นตามช่วงเวลาต่างๆ ตั้งแต่อดีตแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผ้าไหมในวัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลา	5	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)		มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์
2.2 การจัดเก็บภูมิปัญญา				
2.2.1	มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหม ท้องถิ่น โดยจำแนกตามการใช้ประโยชน์ พิธีกรรม และวิถี ชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย	5	1.00	เหมาะสม
2.2.2	มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาฉันทามติเกี่ยวกับรูปแบบและ แนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับ ปัจจุบัน	5	1.00	เหมาะสม
2.3 การถ่ายทอดวัฒนธรรม				
2.3.1	ส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชน และคนรุ่น ใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ	5	1.00	เหมาะสม
2.3.2	ถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้าน ผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการ ผลิต เช่น ประวัติ เรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสี ธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ ต่างๆ	5	1.00	เหมาะสม
2.3.3	จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล และหรือ สิ่งพิมพ์	5	1.00	เหมาะสม
องค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน				
3.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจ				
3.1.1	วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมทอมือ ในพื้นที่ในประเทศ และต่างประเทศ	5	1.00	เหมาะสม
3.1.2	กำหนดสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการเป็นในอนาคตให้ชัดเจน โดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และตำแหน่งของ กิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมผืนทอมือโทนสี พาสเทลเพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัด นครราชสีมา อันดับหนึ่งในห้าของประเทศไทย เป็นต้น	5	1.00	เหมาะสม
3.1.3	กำหนดสิ่งที่ต้องการต้องทำโดยจำแนกเป็นรายประเด็น โดย มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าและชุมชน	5	0.00	เหมาะสม

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์
3.2 วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประกอบกร			
3.2.1 นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการวิเคราะห์บริบท มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา	5	1.00	เหมาะสม
3.2.2 2) นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ชุมชนมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ	5	1.00	เหมาะสม
3.2.3 3) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหา ให้กับชุมชนในประเด็นใด	5	1.00	เหมาะสม
3.2.4 4) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการ ดำเนินธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการ ผลิตของชุมชน	5	0.00	เหมาะสม
3.2.5 กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ	5	0.00	เหมาะสม
3.3 การจัดการทุนมนุษย์			
3.3.1 กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น	5	1.00	เหมาะสม
3.3.2 มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม	4	0.25	เหมาะสม
3.3.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับ สมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้	5	1.00	เหมาะสม
3.4 สภาพภูมิศาสตร์			
3.4.1 จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด	5	1.00	เหมาะสม
3.4.2 ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม	5	0.00	เหมาะสม
3.4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)	5	0.00	เหมาะสม

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) (ต่อ)

ปัจจัยนำเข้า (Input)	มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์	
3.5 สภาพภูมิศาสตร์				
3.5.1	วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ทรัพยากร ธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็นทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้	4	1.00	เหมาะสม
3.5.2	วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางทางคมนาคม (Lined Settlement)	5	0.00	เหมาะสม
3.6 สภาพวัฒนธรรม				
3.6.1	การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ	5	1.00	เหมาะสม
3.6.2	วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาจากชุมชนและลักษณะปัจจุบัน	5	1.00	เหมาะสม
3.7 สภาพเศรษฐกิจชุมชน				
3.7.1	วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้นการศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุดำเนินการผลิตและการเก็บเกี่ยวผลผลิต	5	1.00	เหมาะสม
3.7.2	ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โซ่อุปทานของผ้าไหมท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ	5	1.00	เหมาะสม



ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ (Creative Value-added Productivity)

กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ (Creative Value-added Productivity)		มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม				
4.1 วัฒนธรรมร่วมสมัย				
4.1.1	ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสัน ลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์	5	1.00	เหมาะสม
4.1.2	ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสัน ลวดลาย	5	1.00	เหมาะสม
4.1.3	ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรม	5	1.00	เหมาะสม
4.2 ความคิดสร้างสรรค์				
4.2.1	จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย	5	0.25	เหมาะสม
4.2.2	2) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงาน ภาคีรัฐ และเอกชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	5	0.00	เหมาะสม
4.2.3	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตาม ฤดูกาลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	5	1.00	เหมาะสม
องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต				
5.1 การผลิต				
5.1.1	จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกขั้นตอนที่ชัดเจน	5	1.00	เหมาะสม
5.1.2	ประมาณการกำลังการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิต ของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท	5	0.00	เหมาะสม
5.1.3	กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบ ปีให้ชัดเจน	5	0.00	เหมาะสม
5.2 มาตรฐาน				
5.2.1	ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมพื้นทอมือไม่ต่ำกว่า มาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดเป้าหมาย	4	1.00	เหมาะสม
5.2.2	นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนา อุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	5	1.00	เหมาะสม
5.2.3	3) ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย	5	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ (Creative Value-added Productivity) (ต่อ)

กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ (Creative Value-added Productivity)		มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็น รูปแบบการจัดการ คุณภาพเชิง สร้างสรรค์
5.3 การรับรอง				
5.3.1	เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมผืนจาก กรมหม่อนไหม (มาตรฐานยูงทอง ยูงเงิน ยูงน้ำเงินและยูง เขียว) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทผืนผ้าของ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป	5	1.00	เหมาะสม
5.3.2	เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับ นานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น	5	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์ (Outcome)		มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์
องค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า				
6.1 ส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก				
6.1.1	เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบตลาด ออนไลน์ (E-Marketplace)	4	0.00	เหมาะสม
6.1.2	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานที่ประกอบการหรือ ในจังหวัดในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย	4	0.00	เหมาะสม
6.1.3	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้า ในนาม สถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย	4	1.00	เหมาะสม
6.1.4	มีช่องทางการชำระเงินออนไลน์	4	0.00	เหมาะสม
6.1.5	ร่วมการออกงานของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนใน ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ	5	1.00	เหมาะสม
6.1.6	ร่วมงานออกงานในต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐในนาม กลุ่มหรือเครือข่าย	5	1.00	เหมาะสม
6.1.7	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ออนไลน์	5	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์ (Outcome) (ต่อ)

ผลลัพธ์ (Outcome)	มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์	
6.2 ส่งมอบคุณค่าแบบดั้งเดิม				
6.2.1	1) มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับ เครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง	5	1.00	เหมาะสม
6.2.2	นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทาง วัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางนวัตกรรม	5	0.00	เหมาะสม
6.2.3	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ณ จุดขาย	5	1.00	เหมาะสม
6.3 การสื่อสาร				
6.3.1	มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์	5	1.00	เหมาะสม
6.3.2	มีสื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยว ชุมชนและบริเวณใกล้เคียง	5	0.00	เหมาะสม
6.3.3	เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน	5	1.00	เหมาะสม
องค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน				
7.1 การดำเนินการต่อเนื่อง				
7.1.1	ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	5	1.00	เหมาะสม
7.1.2	นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่ม คุณภาพการจัดการอย่างต่อเนื่อง	5	0.00	เหมาะสม
7.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง				
7.2.1	มีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความ แตกต่างอย่างต่อเนื่อง	5	1.00	เหมาะสม
7.2.2	มีการปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดสากล	5	1.00	เหมาะสม
7.3 คุณค่าต่อชุมชน				
7.3.1	นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์ เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปแบบใหม่อย่าง ต่อเนื่อง	5	1.00	เหมาะสม
7.3.2	ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตตามแนวทาง Green อย่างต่อเนื่อง	5	0.00	เหมาะสม
7.3.3	ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่าง ต่อเนื่อง	5	1.00	เหมาะสม

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ด้านผลลัพธ์ (Outcome) (ต่อ)

ผลลัพธ์ (Outcome)	มัธยฐาน (Medien)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 – Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการ พัฒนาเป็นรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์	
องค์ประกอบที่ 8 ต้นทุนคุณภาพ				
8.1 ต้นทุนในกระบวนการผลิต				
8.1.1	การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความหนาไฟของผ้าไหม/การดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้	5	1.00	เหมาะสม
8.1.2	การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์	5	1.00	เหมาะสม
8.1.3	การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูก หรือทำลายทิ้ง	5	0.00	เหมาะสม
8.2 ต้นทุนนอกกระบวนการผลิต				
8.2.1	การปรับเปลี่ยนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน	5	1.00	เหมาะสม
8.2.2	คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีสินค้าไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน	5	0.00	เหมาะสม
8.2.3	การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่คืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ	5	1.00	เหมาะสม
องค์ประกอบที่ 9 เครือข่ายคุณภาพเชิงสร้างสรรค์				
9.1 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ				
9.1.1	มีการใช้ระบบที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการ การที่เข้มแข็งและผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์	5	1.00	เหมาะสม
9.1.2	มีการร่วมกันเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครือข่าย	5	0.00	เหมาะสม
9.1.3	มีการร่วมมือกับตัวกลางในการจัดจำหน่าย	5	0.00	เหมาะสม
9.2 เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก				
9.2.1	ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์	5	0.00	เหมาะสม
9.2.2	ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ	5	1.00	เหมาะสม
9.3 เครือข่ายโซ่อุปทาน				
9.3.1	ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการ	5	0.00	เหมาะสม
9.3.2	ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยไปยังต่างประเทศ	5	1.00	เหมาะสม

### ขั้นตอนย่อยที่ 2.1.3 สรุปผลความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 3

จากผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน จากแบบสอบถามเพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันองค์ประกอบต่างๆ อีกครั้งและสังเคราะห์เป็นแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ซึ่งแบบสอบถามที่ได้แบ่งออกเป็น 2 ตอนได้แก่ ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุ และระดับการศึกษา ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง ตามองค์ประกอบของกิจกรรมหลักที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ พันธสัญญาต่อชุมชน ทนวัฒนธรรม แผนการดำเนินงาน กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน ต้นทุนคุณภาพ และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ และองค์ประกอบของกิจกรรมย่อยต่างๆ โดยแบ่งเป็นข้อคำถามทั้งหมด 79 ข้อคำถาม ได้แก่ ปัจจุบันเข้าประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ ปัจจัยด้านกระบวนการเพิ่มผลผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ และปัจจัยด้านผลลัพธ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 33 ข้อคำถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์แนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยตามแบบสอบถามผู้วิจัยแสดงไว้ในตอนย่อยที่ 2.2.2

การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยด้วยแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มเดียวกับผู้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 อย่างไรก็ตามการเก็บข้อมูลในรอบที่ 3 นี้ผู้เชี่ยวชาญบางท่านติดภารกิจ จึงไม่สามารถให้ความร่วมมือได้ครบทุกกระบวนการ รวมผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 2.1.3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล

ตารางที่ 24 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล

ข้อมูลด้าน	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	6	66.67
	หญิง	3	33.33
	รวม	12	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	0	0.00
	30 – 40 ปี	1	11.11
	41 – 50 ปี	6	66.67
	51 – 60 ปี	2	22.22
	มากกว่า 60 ปี	0	0.00
	รวม	9	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
	ปริญญาตรี	1	11.11
	ปริญญาโท	5	55.56
	ปริญญาเอก	3	33.33
	รวม	9	100.00

จากตารางที่ 24 พบว่ามีผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 9 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 66.67 และเป็นหญิงร้อยละ 33.33 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 41 ปี ถึง 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือมีช่วงอายุระหว่าง 51 ปี ถึง 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.22 และอายุระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.11 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 33.33 และระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 11.11 โดยผลการประเมินแสดงดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายคู่ของผู้เชี่ยวชาญของปัจจัยหลัก

ปัจจัย	I1	I2	I3	P2	P2	O1	O2	O3	O4
I1	1.00	0.266	0.733	0.405	0.302	0.213	0.345	0.195	0.360
I2	3.762	1.00	1.995	1.463	0.553	0.221	0.301	0.219	0.217
P1	1.364	0.501	1.00	3.177	0.501	0.378	0.198	0.364	0.627
P2	0.466	0.684	0.315	1.00	1.506	0.561	0.481	0.247	0.371
P3	0.364	0.684	0.315	0.412	1.00	1.674	0.630	0.493	0.475
P4	0.466	0.402	0.515	0.412	0.713	1.00	1.360	0.655	0.795
O1	0.311	0.324	0.326	0.341	0.350	0.209	1.00	1.112	0.569
O2	2.512	0.365	0.590	0.403	0.239	0.365	0.541	1.00	0.543
O3	1.234	0.673	0.701	0.631	0.312	0.226	0.458	0.299	1.00

หมายเหตุ: I1 หมายถึง พันธสัญญาต่อชุมชน, I2 หมายถึง ทนวัฒนธรรม

I3 หมายถึง แผนการดำเนินงาน

P1 หมายถึง กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม,

P2 หมายถึง กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต

O1 หมายถึง การส่งมอบคุณค่า, O2 หมายถึง ความยั่งยืน,

O3 หมายถึง ต้นทุนคุณภาพ, O4 หมายถึง เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์

จากตารางที่ 25 ผู้วิจัยพิจารณาค่าน้ำหนักของปัจจัยด้วยเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ผลจากการคำนวณค่าน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบ ดังแสดงตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยหลักพบว่า องค์ประกอบต้นทุนคุณภาพมีความสำคัญมากที่สุด โดยมีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 20.10 ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 14.70 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต มีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 13.90 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม มีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 11.60 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบด้านการส่งมอบคุณค่า มีค่าความสำคัญร้อยละ 11.40 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบทนวัฒนธรรม มีน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 9.70 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบพันธสัญญาต่อชุมชน มีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 8.20 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบแผนการดำเนินงาน มีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 5.20 และองค์ประกอบความยั่งยืน มีน้ำหนักความสำคัญที่ร้อยละ 5.10 ตามลำดับรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยในการเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

องค์ประกอบหลัก	น้ำหนักปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักปัจจัยย่อย	$\lambda_{max}$	ค่าความสอดคล้อง C.R.
พันธสัญญาต่อชุมชน	0.083	พันธสัญญาต่อชุมชน	0.529	5.04	0.026*
		แผนการดำเนินงาน	0.471		
ทุนวัฒนธรรม	0.097	ชุดภูมิปัญญา	0.314	7.42	0.089*
		การจัดเก็บภูมิปัญญา	0.252		
		การถ่ายทอดภูมิปัญญา	0.434		
แผนการดำเนินงาน	0.052	ทิศทางการดำเนินธุรกิจ	0.104	5.93	0.086*
		วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	0.285		
		การจัดการทุนมนุษย์	0.187		
		การจัดหาวัตถุดิบ	0.126		
		สภาพภูมิศาสตร์	0.119		
		สภาพวัฒนธรรม	0.103		
		สภาพเศรษฐกิจชุมชน	0.076		
กระบวนการสร้างปัญหาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม	0.139	วัฒนธรรมร่วมสมัย	0.417	6.63	0.015*
		ความคิดสร้างสรรค์	0.583		
กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต	0.116	การผลิต	0.137	5.12	0.024*
		มาตรฐาน	0.396		
		การรับรอง	0.467		
การส่งมอบคุณค่า	0.114	ส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก	0.467	5.64	0.016*
		ส่งมอบคุณค่าแบบดิ่งเข้า	0.125		
		การสื่อสาร	0.408		
ความยั่งยืน	0.051	การดำเนินการต่อเนื่อง	0.174	5.77	0.028*
		การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	0.680		
		คุณค่าต่อชุมชน	0.146		
ต้นทุนคุณภาพ	0.201	ต้นทุนในกระบวนการผลิต	0.528	5.48	0.056*
		ต้นทุนนอกกระบวนการผลิต	0.472		
เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์	0.147	เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ	0.218	6.48	0.096*
		เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	0.435		
		เครือข่ายโซ่อุปทาน	0.347		

หมายเหตุ : พิจารณาค่าความสอดคล้องที่ C.R. น้อยกว่า 0.10



จากตารางที่ 26 สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ ต้นทุนคุณภาพ เครื่องข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ก้าววัฒนธรรม การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน พันธสัญญาต่อชุมชน และแผนการดำเนินงาน โดยทุกองค์ประกอบผ่านเกณฑ์และสามารถเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ได้ เมื่อผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ตามลำดับชั้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำรูปแบบการจัดการที่ได้ไปประเมินอรรถประโยชน์และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการในขั้นตอนที่ 2.2

## ขั้นตอนที่ 2.2 ผลการพัฒนาและประเมินความเหมาะสมรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

จากการวิเคราะห์ผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้สกัดประเด็นต่างๆ นำไปสู่การสรุปเป็นร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือไทย เพื่อประเมินอรรถประโยชน์ของร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยใช้การประยุกต์เทคนิคทฤษฎีเกมในการวิเคราะห์ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพที่ได้ไปประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงนำมาสรุปเป็นรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

### ขั้นตอนที่ 2.2.1 ผลการประเมินอรรถประโยชน์ขององค์ประกอบรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ด้วยการประยุกต์ทฤษฎีเกม

เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ขึ้นทะเบียนกับกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ใช้ค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพที่สังเคราะห์ได้ จากขั้นตอนที่ 2.1 พร้อมทั้งคัดเลือกองค์ประกอบจัดลำดับประโยชน์ที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้องค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม

โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบรูปแบบการจัดการที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ 2.1.3 มาสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการประจำศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 10 คน โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการ 5 คน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการประจำศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ จำนวน 5 คน ทำการประเมินองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 9 องค์ประกอบ เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบที่เหมาะสมกับการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

## 2.2.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 27 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มผู้ประกอบการ และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ข้อมูลด้าน	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	4	40.00
	หญิง	6	60.00
	รวม	10	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	0	0.00
	30 - 40 ปี	0	0.00
	41 - 50 ปี	6	60.00
	51 - 60 ปี	3	30.00
	มากกว่า 60 ปี	1	10.00
	รวม	10	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	50.00
	ปริญญาตรี	4	40.00
	ปริญญาโท	1	10.00
	ปริญญาเอก	-	0.00
	รวม	10	100.00

จากตารางที่ 27 พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย มีจำนวนทั้งหมด 10 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 และเป็นเพศชาย 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ผู้ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 41 ถึง 50 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 51 ถึง 60 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และผู้ตอบแบบสอบถามค่าอรรถประโยชน์ส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.00 และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

2.2.1.2 การประเมินค่าอรรถประโยชน์ขององค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมและผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 สรุปค่าอรรถประโยชน์เฉลี่ยที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์จากความคิดเห็นของผู้ประกอบการในรูปแบบร้อยละ (n = 10)

องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์ หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
องค์ประกอบที่ 1	0.89	0.90
องค์ประกอบที่ 2	0.92	0.89
องค์ประกอบที่ 3	0.86	0.83
องค์ประกอบที่ 4	0.93	0.95
องค์ประกอบที่ 5	0.95	0.93
องค์ประกอบที่ 6	0.94	0.95
องค์ประกอบที่ 7	0.83	0.86
องค์ประกอบที่ 8	1.00	1.00
องค์ประกอบที่ 9	1.00	1.00

จากตารางที่ 28 พบว่าค่าคะแนนจากแบบประเมินองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ในความเห็นของผู้ประกอบการชาวไทยเมื่อคิดเป็นค่าร้อยละองค์ประกอบที่มีผู้ประกอบการเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 8 ต้นทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มีค่าร้อยละ 1.00 องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต มีค่าร้อยละ 0.95 องค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า มีค่าร้อยละ 0.94 องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม มีค่าร้อยละ 0.93 องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน มีค่าร้อยละ 0.92 องค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีค่าร้อยละ 0.89 องค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงานมีค่าร้อยละ 0.86 และองค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน มีค่าร้อยละ 0.83 ตามลำดับ ในส่วนของความเห็นของผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการประจำศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 8 ต้นทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มี

ค่าร้อยละ 1.00 องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และ องค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า มีค่าร้อยละ 0.95 องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต มีค่าร้อยละ 0.93 องค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีค่าร้อยละ 0.92 องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน มีค่าร้อยละ 0.89 องค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน มีค่าร้อยละ 0.86 และองค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงานมีค่าร้อยละ 0.83 ตามลำดับ

จากนั้นเป็นขั้นตอนของการนำองค์ประกอบไปคำนวณหาค่าอรรถประโยชน์ของการนำไปใช้ ด้วยทฤษฎีเกม โดยมีความสามารถแสดงอันดับและค่าคะแนนตามทฤษฎีเกมได้ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงอันดับและค่าคะแนนขององค์ประกอบตามเทคนิคทฤษฎีเกม (n = 10)

อันดับ ของ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
1	องค์ประกอบที่ 8	1.00	1.00
	องค์ประกอบที่ 9	1.00	1.00
2	องค์ประกอบที่ 6	0.94	0.95
3	องค์ประกอบที่ 4	0.93	0.95
	องค์ประกอบที่ 5	0.95	0.93
4	องค์ประกอบที่ 1	0.92	0.89
	องค์ประกอบที่ 2	0.89	0.92
5	องค์ประกอบที่ 3	0.86	0.83
	องค์ประกอบที่ 7	0.83	0.86

จากตารางที่ 29 แสดงอันดับและค่าคะแนนขององค์ประกอบตามเทคนิคทฤษฎีเกม สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ค่าคะแนนขององค์ประกอบที่ 8 ดันทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากคะแนนการประเมินมากที่สุด คือ ร้อยละ 1.00 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวทั้ง 2 องค์ประกอบ ผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ เห็นว่ามีอรรถประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นองค์ประกอบที่ 8 ดันทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 และเครือข่ายคุณภาพ จึงเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสม

สำหรับเป็นองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

จากนั้นเป็นการเปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม โดยพิจารณาจากหลักการ Dominate Strategy ระหว่างองค์ประกอบอันดับ 1 และองค์ประกอบอันดับ 2 ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 8 องค์ประกอบที่ 9 และองค์ประกอบที่ 6

อันดับ ของ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
1	องค์ประกอบที่ 8	1.00	1.00
	องค์ประกอบที่ 9	1.00	1.00
2	องค์ประกอบที่ 6	0.94	0.95

จากตารางที่ 30 แสดงให้เห็นว่า ค่าขององค์ประกอบที่ 8 ต้นทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มีค่าคะแนนขององค์ประกอบเท่ากับร้อยละ 1 ทั้งจากผู้ประกอบการ และศูนย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า ซึ่งมีค่าคะแนนจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.94 และ 0.96 ตามลำดับ ดังนั้น องค์ประกอบที่ 8 ต้นทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มีค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมมากกว่าองค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า

ในทำนองเดียวกันการเปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม โดยพิจารณาจากหลักการ Dominate Strategy ระหว่างองค์ประกอบอันดับที่ 2 และองค์ประกอบอันดับที่ 3 ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 6 กับองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5

อันดับ ขององค์ประกอบ	องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริม ผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหม เฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
2	องค์ประกอบที่ 6	0.94	0.95
3	องค์ประกอบที่ 4	0.93	0.95
	องค์ประกอบที่ 5	0.95	0.93

จากตารางที่ 31 แสดงให้เห็นว่า ค่าขององค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.94 และ 0.95 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ซึ่งมีค่าคะแนนจากผู้ประกอบการ เท่ากับ 0.93 และ 0.95 ตามลำดับ และมีค่าคะแนนจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.95 และ 0.93 ตามลำดับ ดังนั้น องค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า มีค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมมากกว่าองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต

การพิจารณาค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมขององค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ซึ่งไม่สามารถใช้หลักการ Dominate Strategy ได้ ดังนั้นจึง ต้องประยุกต์การคำนวณค่าความน่าจะเป็นตามหลักการตามทฤษฎีเกมด้วยกลยุทธ์ผสม Mixed Strategy ได้ดังนี้

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5

องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
องค์ประกอบที่ 4	0.93	0.95
องค์ประกอบที่ 5	0.95	0.93

จากตารางที่ 32 สามารถคำนวณตามเทคนิคทฤษฎีเกมด้วยหลักการกลยุทธ์ผสม Mixed Strategy ระหว่างองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และ องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ได้ดังนี้

ให้  $Q$  = อัตราส่วนที่ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 4

$1-Q$  = อัตราส่วนที่ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 5

จากการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ผลได้จากการคาดคะเน

$$\begin{aligned} &= 0.93Q + 0.95(1-Q) \\ &= 0.93Q + 0.95 - 0.95Q \\ &= 0.95 - 0.02Q \end{aligned}$$

จากการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ ผลได้จากการคาดคะเน

$$\begin{aligned} &= 0.95Q + 0.93(1-Q) \\ &= 0.95Q + 0.93 - 0.93Q \\ &= 0.95 + 0.02Q \end{aligned}$$

ผู้เล่น	ผลที่ได้ตามหลักความน่าจะเป็นของสัดส่วนที่ควรใช้ระหว่างองค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5
ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A)	$0.95 - 0.02Q$
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B)	$0.93 + 0.02Q$

แก้สมการหาค่าอัตราส่วนการตัดสินใจที่ผู้เล่นควรใช้องค์ประกอบที่ 4 ( $Q$ ) และอัตราส่วนที่ผู้เล่นควรใช้องค์ประกอบที่ 5 ( $1-Q$ )

หาค่าอัตราส่วนที่ควรใช้องค์ประกอบที่ 4 ( $Q$ )

$$\begin{aligned} 0.95 - 0.02Q &= 0.93 + 0.02Q \\ 0.02 &= 0.04Q \\ Q &= 0.50 \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราส่วนที่ควรใช้องค์ประกอบที่ 5 =  $(1-Q)$  โดยที่  $Q = 0.50$

$$1 - 0.5 = 0.50$$

ดังนั้นผู้จัดงานแสดงสินค้าควรใช้องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ในอัตราส่วน 0.5 และควรใช้องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ในอัตรา 0.5 แสดงให้เห็นว่าค่าความน่าจะเป็นในอรรถประโยชน์ที่ได้จากค่าคะแนนการตัดสินใจของผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติขององค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต มีค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมเท่ากัน จึงจัดทั้งสององค์ประกอบเป็นลำดับที่ 3

การพิจารณาค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมระหว่างองค์ประกอบในลำดับที่ 3 ได้แก่ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต กับองค์ประกอบลำดับที่ 4 ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน องค์ประกอบที่ 2 ทนุวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ซึ่งไม่สามารถใช้หลักการ Dominate Strategy ได้ ดังนั้นจึง ต้องประยุกต์การคำนวณค่าความน่าจะเป็นตามหลักการตามทฤษฎีเกมด้วยกลยุทธ์ผสม Mixed Strategy ได้ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบที่ 5 กับองค์ประกอบที่ 1 และ องค์ประกอบที่ 2

อันดับ ขององค์ประกอบ	องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริม ผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหม เฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
3	องค์ประกอบที่ 4	0.93	0.95
	องค์ประกอบที่ 5	0.95	0.93
4	องค์ประกอบที่ 1	0.92	0.89
	องค์ประกอบที่ 2	0.89	0.92

จากตารางที่ 33 แสดงให้เห็นว่า ค่าขององค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.93 และ 0.95 ตามลำดับ และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.95 และ 0.93



ตามลำดับ ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ซึ่งมีค่าคะแนนจากผู้ประกอบการเท่ากับ 0.93 และ 0.95 ตามลำดับ และมีค่าคะแนนจากผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.95 และ 0.93 ตามลำดับ ดังนั้น องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต มีค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมมากกว่าองค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม

การพิจารณาค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมขององค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม ซึ่งไม่สามารถใช้หลักการ Dominate Strategy ได้ ดังนั้นจึงต้องคำนวณค่าความน่าจะเป็นตามหลักการตามทฤษฎีเกมได้ดังนี้

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2

องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
องค์ประกอบที่ 1	0.89	0.92
องค์ประกอบที่ 2	0.92	0.89

จากตารางที่ 34 สามารถคำนวณตามเทคนิคทฤษฎีเกมระหว่างองค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรมได้ดังนี้

ให้  $Q$  = อัตราส่วนที่ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 1

$1-Q$  = อัตราส่วนที่ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 2

จากการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ผลได้จากการคาดคะเน

$$= 0.89Q + 0.92(1-Q)$$

$$= 0.89Q + 0.92 - 0.92Q$$

$$= 0.92 - 0.03Q$$

จากการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ ผลได้จากการคาดคะเน

$$\begin{aligned}
 &= 0.92Q + 0.89(1-Q) \\
 &= 0.92Q + 0.89 - 0.89Q \\
 &= 0.89 + 0.03Q
 \end{aligned}$$

ผู้เล่น	ผลที่ได้ตามหลักความน่าจะเป็น ของอัตราส่วนที่ควรใช้ระหว่าง องค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2
ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A)	$0.92 - 0.03Q$
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หมอนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B)	$0.89 + 0.03Q$

แก้สมการหาค่าอัตราส่วนการตัดสินใจที่ผู้เล่นควรใช้องค์ประกอบที่ 4 (Q) และอัตราส่วนที่ผู้เล่นควรใช้องค์ประกอบที่ 1 (1-Q)

หาค่าอัตราส่วนที่ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 1 (Q)

$$\begin{aligned}
 0.92 - 0.03Q &= 0.89 + 0.03Q \\
 0.03 &= 0.06Q \\
 Q &= 0.50
 \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราส่วนที่ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 2 = (1-Q) โดยที่ Q = 0.50

$$1 - 0.50 = 0.50$$

ดังนั้นผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน ในอัตราส่วน 0.5 และควรใช้องค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม ในอัตรา 0.5 แสดงให้เห็นว่าค่าความน่าจะเป็นในอรรถประโยชน์ที่ได้จากค่าคะแนนการตัดสินใจของผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หมอนไหมเฉลิมพระเกียรติขององค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมเท่ากัน จึงจัดทั้งสององค์ประกอบเป็นลำดับที่ 4

การพิจารณาค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมระหว่างองค์ประกอบในลำดับที่ 4 ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม กับองค์ประกอบลำดับที่ 5 ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน และองค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ซึ่งไม่สามารถใช้หลักการ Dominate Strategy ได้ ดังนั้นจึงต้องประยุกต์การคำนวณค่าความน่าจะเป็นตามหลักการตามทฤษฎีเกมด้วยกลยุทธ์ผสม Mixed Strategy ได้ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบค่าคะแนนองค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบที่ 2 กับองค์ประกอบที่ 3 และ องค์ประกอบที่ 7

อันดับ ขององค์ประกอบ	องค์ประกอบ	ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A) (ค่าคะแนน)	ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริม ผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหม เฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B) (ค่าคะแนน)
4	องค์ประกอบที่ 1	0.89	0.92
	องค์ประกอบที่ 2	0.92	0.89
5	องค์ประกอบที่ 3	0.86	0.83
	องค์ประกอบที่ 7	0.83	0.86

จากตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่า ค่าขององค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.89 และ 0.92 ตามลำดับ องค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.92 และ 0.89 ตามลำดับ โดยองค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.86 และ 0.83 ตามลำดับ และองค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน มีค่าคะแนนขององค์ประกอบจากผู้ประกอบการและผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เท่ากับ 0.83 และ 0.86 ตามลำดับ ดังนั้นองค์ประกอบที่ที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีค่าคะแนนมากกว่าองค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน และองค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน

การพิจารณาค่าคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมขององค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม ซึ่งไม่สามารถใช้หลักการ Dominate Strategy ได้ ดังนั้นจึงต้องคำนวณค่าความน่าจะเป็นตามหลักการตามทฤษฎีเกมได้ดังนี้

จากตารางที่ 35 องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน กับองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีค่าคะแนนเท่ากัน และองค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน กับองค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน มีค่าคะแนนเท่ากัน ดังนั้นสามารถคำนวณตามเทคนิคทฤษฎีเกมส์โดยใช้ค่าคะแนนของตัวแทนอันดับที่ 4 คือค่าคะแนนขององค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม และค่าคะแนนตัวแทนอันดับที่ 5 คือ องค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน

ให้  $Q$  = อัตราส่วนที่ ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 2 หรือ องค์ประกอบที่ 1  
 $1-Q$  = อัตราส่วนที่ ผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 7 หรือ องค์ประกอบที่ 3

จากการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ผลได้จากการคาดคะเน

$$\begin{aligned} &= 0.92Q + 0.83(1-Q) \\ &= 0.92Q + 0.83 - 0.83Q \\ &= 0.83 + 0.09Q \end{aligned}$$

จากการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ  
 ผลได้จากการคาดคะเน

$$\begin{aligned} &= 0.83Q + 0.86(1-Q) \\ &= 0.83Q + 0.86 - 0.86Q \\ &= 0.86 - 0.03Q \end{aligned}$$

ผู้เล่น	ผลที่ได้ตามหลักความน่าจะเป็น ของอัตราส่วนที่ควรใช้ระหว่าง องค์ประกอบที่ 3 และองค์ประกอบที่ 7
ผู้ประกอบการ (ผู้เล่น A)	$0.83 + 0.09Q$
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (ผู้เล่น B)	$0.86 - 0.03Q$

แก้สมการหาค่าอัตราส่วนการตัดสินใจที่ผู้เล่นควรใช้องค์ประกอบที่ 4 ( $Q$ ) และอัตราส่วน  
 ที่ผู้เล่นควรใช้องค์ประกอบที่ 3 ( $1-Q$ )

หาค่าอัตราส่วนควรใช้องค์ประกอบที่ 3 ( $Q$ )

$$\begin{aligned} 0.83 + 0.09Q &= 0.86 - 0.03Q \\ 0.12Q &= 0.03 \\ Q &= 0.25 \end{aligned}$$

ดังนั้น อัตราส่วนที่ควรใช้องค์ประกอบที่ 7 =  $(1-Q)$  โดยที่  $Q = 0.25$

$$1 - 0.25 = 0.75$$

ดังนั้นผู้ประกอบการควรใช้องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน หรือ องค์ประกอบที่ 2  
 ทุณวิฒนธรรม ในอัตราส่วน 0.75 ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน หรือ  
 องค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน ที่ควรใช้ในอัตรา 0.25 ซึ่งหมายความว่าองค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญา

ต่อชุมชน และ องค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม มีคะแนนตามเทคนิคทฤษฎีเกมมากกว่า องค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน และองค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน

ดังนั้นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ สามารถจัดอันดับองค์ประกอบด้วยเทคนิคทฤษฎีเกมได้ 5 อันดับ สามารถแสดงได้ดังตาราง 36

ตารางที่ 36 แสดงอันดับองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

อันดับ องค์ประกอบ ตามอรรถประโยชน์	องค์ประกอบ	ชื่อองค์ประกอบ
1	องค์ประกอบที่ 8	ต้นทุนคุณภาพ
	องค์ประกอบที่ 9	เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์
2	องค์ประกอบที่ 6	การส่งมอบคุณค่า
3	องค์ประกอบที่ 4	กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม
	องค์ประกอบที่ 5	กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต
4	องค์ประกอบที่ 1	พันธสัญญาต่อชุมชน
	องค์ประกอบที่ 2	ทุนวัฒนธรรม
5	องค์ประกอบที่ 3	แผนการดำเนินงาน
	องค์ประกอบที่ 7	ความยั่งยืน

จากตารางที่ 36 ผลจากการประเมินอรรถประโยชน์ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคทฤษฎีเกมเพื่อหาดุลยภาพของเกมแบบเล่นพร้อมกันในการวิเคราะห์ โดยแบ่งผู้เล่นเป็น 2 ฝ่าย ประกอบด้วยผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมจากกรมหม่อนไหม (A) จำนวน 5 คน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ (B) จำนวน 5 คน โดยนำผลคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ฝ่ายมาวิเคราะห์เพื่อจัดอันดับความสำคัญขององค์ประกอบด้วยหลักการ Dominatet Strategy พบว่า สามารถจัดอันดับองค์ประกอบได้ 5 อันดับ สำหรับในอันดับที่มีองค์ประกอบที่มีค่าคะแนนเท่ากัน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Mixed Strategy เพื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนน้ำหนักที่ควรดำเนินงานตามองค์ประกอบนั้น โดยผลการวิเคราะห์ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคทฤษฎีเกมสามารถจัดอันดับความสำคัญของอรรถประโยชน์ได้ 5 อันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 8 และองค์ประกอบที่ 9 โดยคะแนนน้ำหนักอัตราส่วนที่ควรใช้ขององค์ประกอบที่ 8 เท่ากับ 0.50 และ

องค์ประกอบที่ 9 เท่ากับ 0.50 ในอันดับที่ 2 คือ องค์ประกอบที่ 6 ในอันดับที่ 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 4 และองค์ประกอบที่ 5 โดยคะแนนน้ำหนักอัตราส่วนที่ควรใช้องค์ประกอบที่ 4 เท่ากับ 0.50 และองค์ประกอบที่ 5 เท่ากับ 0.50 ในอันดับที่ 4 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 และ องค์ประกอบที่ 2 โดยคะแนนน้ำหนักอัตราส่วนที่ควรใช้องค์ประกอบที่ 1 เท่ากับ 0.50 และ องค์ประกอบที่ 2 เท่ากับ 0.50 และในอันดับที่ 5 ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 3 และ องค์ประกอบที่ 7 โดยคะแนนน้ำหนักอัตราส่วนที่ควรใช้องค์ประกอบที่ 3 เท่ากับ 0.50 และ องค์ประกอบที่ 7 เท่ากับ 0.50 ตามลำดับ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่มีอรรถประโยชน์เป็นอันดับที่ 1 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 8 ต้นทุนคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 9 เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ อันดับที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 6 การส่งมอบคุณค่า อันดับที่ 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในกระบวนการผลิต อันดับที่ 4 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 พันธสัญญาต่อชุมชน และองค์ประกอบที่ 2 ทุนวัฒนธรรม และอันดับที่ 5 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 3 แผนการดำเนินงาน และ องค์ประกอบที่ 7 ความยั่งยืน

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้สร้างขึ้น เป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้ามีองค์ประกอบสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องดำเนินงาน คือพันธสัญญาต่อชุมชน (Community Agreement: C-A) ทุนวัฒนธรรม (Cultural Capital: C) และแผนการดำเนินงาน (Operation Plan: O-P) โดยผู้ประกอบการต้องมีกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์สองกระบวนการ คือ กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม (Process of Creative Cross-Culture Wisdom: P-C) และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต (Process of Reliability Making in Production: P-R) เมื่อผ่านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพที่สำคัญทั้งสองแล้ว ในด้านผลลัพธ์นั้น มีองค์ประกอบที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย คือการส่งมอบคุณค่า (Creative Quality Network: C-QN) ความยั่งยืน (Sustainable) ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality: C-O) และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ (Promise of value to be delivered: P) ผู้วิจัยจึงเรียกรูปแบบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยว่า “COPS Model”

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมาจัดกลุ่มตามตัวอักษรขึ้นต้นที่เหมือนกัน เพื่อง่ายต่อการจดจำและนำไปประยุกต์ใช้ โดยตั้งชื่อว่า “COPS MODEL” โดยที่ C หมายถึง พันธสัญญาของทุนทางวัฒนธรรม O

หมายถึง แผนการดำเนินงาน P หมายถึง กระบวนการสร้างสรรค์คุณภาพเพื่อเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบ และ S หมายถึง ความยั่งยืน

## ตอนที่ 2.2.2 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยด้วยการประเมินฉันทามติ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเทคนิคทฤษฎีเกมสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นตัวแทนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้ทำหน้าที่ดูแลด้านการพัฒนาผู้ประกอบการจำนวน 5 คน ทำฉันทามติเชิงยอมรับรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่สร้างขึ้นด้วยการทดสอบค่า Fleiss's Kappa ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้ ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นตัวแทนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแลด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย แสดงตามตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลด้าน	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	1	20.00
	หญิง	4	80.00
	รวม	5	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	0	0.00
	30 – 40 ปี	1	20.00
	41 – 50 ปี	3	60.00
	51 – 60 ปี	1	20.00
	มากกว่า 60 ปี	0	0.00
	รวม	5	100.00

ตารางที่ 37 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อมูลด้าน	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
	ปริญญาตรี	4	80.00
	ปริญญาโท	1	20.00
	ปริญญาเอก	0	0.00
	รวม	5	100.00

จากตารางที่ 37 พบว่ามีผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 5 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.00 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 20.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 51 ถึง 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 และช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31 ถึง 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 80.00 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 20.00

2.2.2.2 การยืนยันรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยทดสอบความสอดคล้องหรือความเหมาะสมของกิจกรรมต่างๆ ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ด้วยการทดสอบค่า Fleiss's Kappa กับกิจกรรมทั้งหมดผลการทดสอบสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 38



ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของ รูปแบบการจัดการ คุณภาพเชิงสร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้อง ในการตัดสินใจ ของผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
ปัจจัยนำเข้า							
1. พันธสัญญาต่อชุมชน							
1.1 การมีส่วนร่วม	1) ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ	0	0	0	1	4	0.60
	2) ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนหรือข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจ	0	0	0	5	0	0.60
1.2 ข้อตกลงร่วม	1) ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชน โดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	0	0	0	0	5	1.00
	2) นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ	0	0	0	0	5	1.00
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.762</b>					
2.2 การจัดเก็บภูมิปัญญา	1) มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหมท้องถิ่น โดยจำแนกตามการใช้ประโยชน์ พิธีกรรม และวิถีชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย	0	0	0	0	5	1
	2) มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาฉันทมติเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับปัจจุบัน	0	0	0	4	1	0.60
2.3 การถ่ายทอดภูมิปัญญา	1) การส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชนและคนรุ่นใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ	0	0	0	0	5	1.00
	2) มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติเรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ	0	0	0	4	1	0.60
	3) จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล และหรือสิ่งพิมพ์	0	0	0	0	5	1.0
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.762</b>					

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบ การจัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้อง ในการตัดสินใจของ ผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
3. แผนการดำเนินงาน							
3.1 ทิศทาง การดำเนิน ธุรกิจ	1) วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้า ไหมทอมือในพื้นที่ในประเทศ และต่างประเทศ	0	0	0	0	5	0.60
	2) กำหนดสิ่งที่คุณประกอบการต้องการเป็นในอนาคต ให้ชัดเจนโดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และ ตำแหน่งของกิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้า ไหมผืนทอมือโทนสีพาสเทล เพื่อจำหน่ายให้กับ นักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อันดับหนึ่ง ในห้าของประเทศไทย เป็นต้น	0	0	0	1	4	0.60
	3) กำหนดสิ่งที่คุณประกอบการต้องทำโดยจำแนกเป็นราย ประเด็น โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าและ ชุมชน	0	0	1	4	0	0.60
3.2 วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ในการ ประกอบการ	1) นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการ วิเคราะห์บริบทมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อ แก้ปัญหา	0	0	0	0	5	1.00
	2) นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียของชุมชนมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการ ดำเนินธุรกิจ	0	0	0	4	1	0.60
	3) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถ แก้ปัญหาให้กับชุมชนในประเด็นใด	0	0	1	4	0	0.60
	4) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิต ของชุมชน	0	0	0	5	0	1.00
	5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ	0	0	0	0	5	1.00

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้องในการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
3.3 การจัดการทุนมนุษย์	1) กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น	0	0	0	0	5	1.00
	2) มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม	0	0	1	4	0	0.60
	3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้	0	0	1	4	0	0.60
3.4 การจัดหาวัตถุดิบ	1) จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด	0	0	0	0	5	1.00
	2) ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม	0	0	0	0	5	1.00
	3) ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)	0	0	0	0	5	1.00
3.5 สภาพภูมิศาสตร์	1) วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็นทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้	0	0	0	0	5	1.00
	2) วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจุกกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)	0	0	0	5	0	1.00
3.6 สภาพวัฒนธรรม	1) การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ในชีวิตประจำวันและตามประเพณีต่างๆ	0	0	0	0	5	1.00
	2) วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาของชุมชนและลักษณะปัจจุบัน	0	0	0	0	5	1.00
3.7 สภาพเศรษฐกิจชุมชน	1) วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้นการศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุช่วงการผลิตและการเก็บเกี่ยวผลผลิต	0	0	0	0	5	1.00
	2) ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โซ่อุปทานของผ้าไหมท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานต่างๆ	0	0	0	5	0	1.00
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.764</b>					

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้องในการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
<b>กระบวนการเพิ่มผลผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์</b>							
<b>4.กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม</b>							
4.1 วัฒนธรรมร่วมสมัย	1) ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสันทลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์	0	0	0	0	5	1.00
	2) ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสันทลวดลาย	0	0	0	0	5	1.00
	3) ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรม	0	0	0	0	5	1.00
4.2 ความคิดสร้างสรรค์	1) จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย	0	0	0	5	0	1.00
	2) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาควิชาการ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	0	0	0	0	5	1.00
	3) ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตามฤดูกาลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	0	0	0	4	1	0.60
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.792</b>					
<b>5. กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต</b>							
5.1 การผลิต	1) จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกขั้นตอนที่ชัดเจน	0	0	0	0	5	1.00
	2) ประเมินการกำกับการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท	0	0	0	0	5	1.00
	3) กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบปีให้ชัดเจน	0	0	0	0	5	1.00
5.2 มาตรฐาน	1) ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมผืนทอมือไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “bung” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย	0	0	0	0	5	1.00
	2) นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	0	0	0	0	5	1.00
	3) ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย	0	0	0	5	0	1.00

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบ การจัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้องใน การตัดสินใจของ ผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
5.3 การรับรอง	1) เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้า ไหมผืนจากกรมหม่อนไหม (มาตรฐานยุงทอง ยุงเงิน ฯลฯ ) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภท ผืนผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป	0	0	0	0	5	1.00
	2) เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิต ระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น	0	0	0	4	1	0.60
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.857</b>					
ด้านผลลัพธ์							
6. การส่งมอบคุณค่า							
6.1 ส่งมอบ คุณค่าแบบหลัก ออก	1) เปิดช่องทางบริหารจัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบ ตลาดออนไลน์ (E-Marketplace)	0	0	0	0	5	1.00
	2) เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานที่ ประกอบการหรือในจังหวัดในนามสถาน ประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย	0	0	0	0	5	1.00
	3) เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้า ในนามสถานประกอบการหรือกลุ่ม เครือข่าย	0	0	0	0	5	1.00
	4) มีช่องทางชำระเงินออนไลน์	0	0	0	0	5	1.00
	5) ร่วมการออกโรงงานของหน่วยงานราชการที่ สนับสนุนในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ	0	0	0	0	5	1.00
	6) ร่วมงานออกร้านในต่างประเทศกับหน่วยงาน ภาครัฐในนามกลุ่มหรือเครือข่าย	0	0	0	4	1	0.60
	7) ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของ ลูกค้าออนไลน์	0	0	0	0	5	1.00

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบ การจัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้อง ในการตัดสินใจของ ผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
6.2 ส่งมอบ คุณค่าแบบดึง เข้า	1) มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับ เครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง	0	0	0	0	5	1.00
	2) นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมใน เส้นทางวัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางวิถี	0	0	0	5	0	0.60
	3) ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของ ลูกค้า ณ จุดขาย	0	0	0	0	5	1.00
6.3 การสื่อสาร	1) มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์	0	0	0	0	5	1.00
	2) มีสื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่ง ท่องเที่ยวชุมชนและบริเวณใกล้เคียง	0	0	0	0	5	1.00
	3) เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน	0	0	0	4	1	0.60
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.808</b>					
<b>7. ความยั่งยืน</b>							
7.1 การ ดำเนินการ ต่อเนื่อง	1) ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการ ดำเนินงาน	0	0	0	4	1	0.60
	2) นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ แก้ไขเพิ่มเติมคุณภาพการจัดการอย่างต่อเนื่อง	0	0	0	0	5	1.00
7.2 การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ อย่างต่อเนื่อง	1) พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มี ความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง	0	0	0	0	5	1.00
	2) ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย	0	0	0	5	0	1.00
7.3 คุณค่าต่อ ชุมชน	1) นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมา สร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิม รูปลักษณะใหม่อย่างต่อเนื่อง	0	0	0	0	5	1.00
	2) ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต ตามแนวทาง Green หรือ Fairtrade อย่างต่อเนื่อง	0	0	0	1	4	0.60
	3) ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการ ผลิตอย่างต่อเนื่อง	0	0	0	5	0	1.00
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.771</b>					

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ชื่อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้องในการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
<b>8. ต้นทุนคุณภาพ</b>							
8.1 ต้นทุนในกระบวนการผลิต	1) การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความทนไฟของผ้าไหม/การดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้	0	0	0	0	5	1.00
	2) การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์	0	0	0	5	0	1.00
	3) การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูกหรือทำลายทิ้ง	0	0	0	0	5	1.00
8.2 ต้นทุนหลังกระบวนการผลิต	1) การรับเปลี่ยนคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน	0	0	0	0	5	1.00
	2) คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน	0	0	1	0	4	0.60
	3) การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่คืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ	0	0	0	5	0	1.00
<b>Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ</b>		<b>0.863</b>					
<b>9. เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์</b>							
9.1 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ	1) มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงระหว่างผู้ประกอบการที่เข้มแข็ง และผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์	0	0	0	5	0	1.00
	2) มีการร่วมกันกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครือข่าย	0	0	0	0	5	1.00
	3) มีการร่วมมือกับเครือข่ายผู้ประกอบการเพื่อในการหาแนวทางทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	0	0	0	5	0	1.00
9.2 เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	1) ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการแก้ปัญหา	0	0	0	0	5	1.00
	2) ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือวางแผนปรับปรุงหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ	0	0	0	0	5	1.00

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้ฟลีสแคปปา (Fleiss's Kappa) (ต่อ)

ข้อ	กิจกรรม	ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์					ค่าความสอดคล้องในการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
		1	2	3	4	5	
9.3 เครือข่ายโซ่อุปทาน	1) ร่วมกับผู้จัดการวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการให้สอดคล้องกับตลาด	0	0	0	5	0	1.00
	2) ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อกำหนดทิศทางการจัดจำหน่ายในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวไปยังต่างประเทศ	0	0	1	3	1	0.30
Fleiss Kappa มีค่าเท่ากับ		1.000					

หลังจากได้ค่า Fleiss's Kappa จำแนกรายองค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยนำค่าคะแนนมาวิเคราะห์หาค่า Fleiss's Kappa ในภาพรวม แสดงดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 แสดงการทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

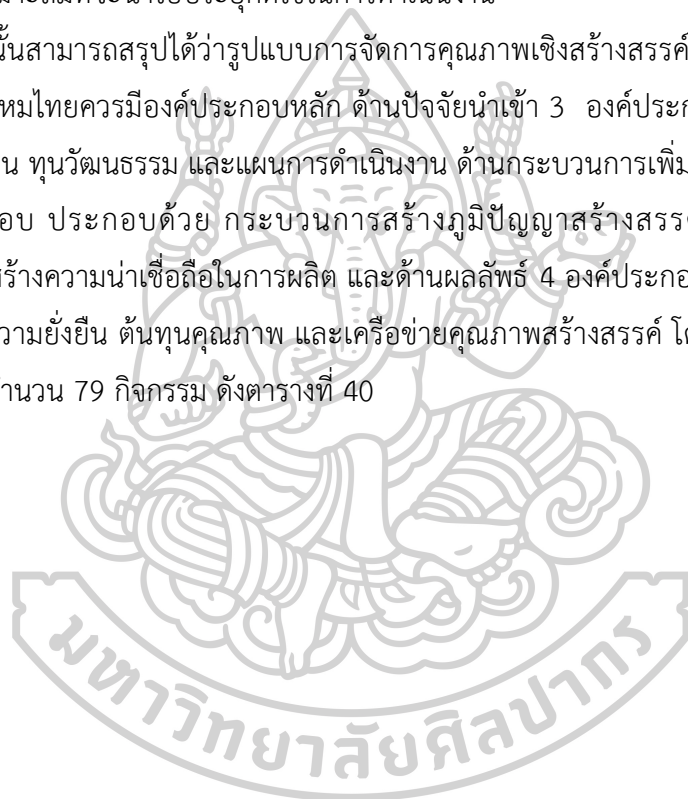
กิจกรรมทั้งหมด (N)	จำนวนผู้ประเมิน (n)	ค่า Pa	ค่า Pe	Fleiss's Kappa
79	5	0.910	0.545	$\frac{0.910 - 0.545}{1 - 0.545} = 0.802$

จากตารางที่ 39 พบว่าผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิค ฟลีสแคปปา (Fleiss Kappa) มีค่าความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย อยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่า Fleiss's Kappa เท่ากับ 0.802 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบองค์ประกอบต้นทุนคุณภาพมีความสอดคล้องมากที่สุดอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.863 ลำดับต่อมาคือองค์ประกอบกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต มีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.857 ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ มีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.810 ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบด้านการส่งมอบคุณค่า มีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.808 ลำดับต่อมา



คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม มีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.792 ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบด้านความยั่งยืน มีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.769 ลำดับต่อมาคือ องค์ประกอบด้านทุนวัฒนธรรม มีค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.764 และลำดับสุดท้ายคือ องค์ประกอบด้านความยั่งยืน และองค์ประกอบด้านทุนวัฒนธรรม โดยค่าความสอดคล้องอยู่ในระดับดีมาก ค่า Fleiss Kappa เท่ากับ 0.762 จากผลประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรมีองค์ประกอบหลัก ด้านปัจจัยนำเข้า 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย พันธสัญญาต่อชุมชน ทุนวัฒนธรรม และแผนการดำเนินงาน ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วย กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต และด้านผลลัพธ์ 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน ต้นทุนคุณภาพ และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ โดยต้องมีการดำเนินการตามกิจกรรมจำนวน 79 กิจกรรม ดังตารางที่ 40



ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการ  
จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
ปัจจัยนำเข้า			
1. พันธสัญญา ต่อชุมชน	1.1 การมีส่วนร่วม	1) ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ	I1
		2) ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนหรือข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจ	I2
	1.2 ข้อตกลงร่วม	1) ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม	I3
		2) นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ	I4
2. ทุนวัฒนธรรม	2.1 ชุดภูมิปัญญา	1) มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นหรือปราชญ์ท้องถิ่นของชุมชนมาเป็นที่ปรึกษา	I5
		2) มีการกำหนดชุดภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นที่ต้องการสืบสานและสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน	I6
		3) มีการเรียบเรียงประวัติศาสตร์และความเป็นมาของของภูมิปัญญาผ้าไหมทอของท้องถิ่นตามช่วงเวลาต่างๆ ตั้งแต่อดีตแสดงให้เห็นถึงการเลื่อนไหลของผ้าไหมในวัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลา	I7
	2.2 การจัดเก็บ ภูมิปัญญา	1) มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหมท้องถิ่นโดยจำแนกตามการใช้ในประเพณี พิธีกรรม และวิถีชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย	I8
		2) มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาฉันทมติเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับปัจจุบัน	I9
	2.3 การถ่ายทอดภูมิ ปัญญา	1) การส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชน และคนรุ่นใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ	I10
		2) มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติ เรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ	I11
		3) จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัลหรือสิ่งพิมพ์	P8

ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการ  
จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
3. แผนการดำเนินงาน	3.1 ทิศทาง การดำเนินธุรกิจ	1) วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมทอมือในพื้นที่ในประเทศ และต่างประเทศ	113
		2) กำหนดสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการเป็นในอนาคตให้ชัดเจนโดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และตำแหน่งของกิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมผืนทอมือโทนสีพาสเทล เพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อันดับหนึ่งในห้าของประเทศไทย เป็นต้น	114
		3) กำหนดสิ่งที่ต้องการต้องทำโดยจำแนกเป็นรายประเด็น โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าและชุมชน	115
	3.2 วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ในการ ประกอบการ	1) นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการวิเคราะห์บริบทมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา	116
		2) นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ	117
		3) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหาให้กับชุมชนในประเด็นใด	118
		4) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิตของชุมชน	119
		5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ	120
	3.3 การจัดการทุน มนุษย์	1) กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น	121
		2) มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม	122
		3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้	123
	3.4 การจัดหา วัตถุดิบ	1) จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด	124
		2) ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม	125
		3) ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)	126

ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการ  
จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
	3.5 สภาพ ภูมิศาสตร์	1) วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็นทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้	I27
		2) วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)	I28
	3.6 สภาพ วัฒนธรรม	1) การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ	I29
		2) วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาจากชุมชน และลักษณะปัจจุบัน	I30
	3.7 สภาพเศรษฐกิจ ชุมชน	1) วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้นการศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุงบช่วงการผลิตและการเก็บเกี่ยวผลผลิต	I31
		2) ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โซ่อุปทานของผ้าไหมท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ	I32
กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์			
4. กระบวนการ สร้างภูมิปัญญา สร้างสรรค์ข้าม วัฒนธรรม	4.1 วัฒนธรรมร่วม สมัย	1) ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสันลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์	P1
		2) ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสันและลวดลาย	P2
		3) ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรม	P3
	4.2 ความคิด สร้างสรรค์	1) จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย	P4
		2) ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาควิชาการ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	P5
		3) ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตามฤดูกาลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	P6

ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการ  
จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
5. กระบวนการ สร้างความ น่าเชื่อถือใน การผลิต	5.1 การผลิต	1) จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกชั้นตอนที่ชัดเจน	P7
		2) ประมาณการกำลังการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท	P8
		3) กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบปีให้ชัดเจน	P9
	5.2 มาตรฐาน	1) ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมพื้นทอเมื่อไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย	P10
		2) นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	P11
		3) ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย	P12
	5.3 การรับรอง	1) เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมพื้นทอจากกรมหม่อนไหม (มาตรฐานยูงทอง ยูงเงิน ฯลฯ) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทพื้นผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป	P13
2) เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น		P14	
ด้านผลลัพธ์			
6. การส่งมอบ คุณค่า	6.1 ส่งมอบคุณค่า แบบผลึกออก	1) เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketplace)	O1
		2) เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานที่ประกอบการหรือในจังหวัดในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย	O2
		3) เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้า ในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย	O3
		4) มีช่องทางการชำระเงินออนไลน์	O4
		5) ร่วมการออกร้านงานของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ	O5
		6) ร่วมงานออกร้านในต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐในนามกลุ่มหรือเครือข่าย	O6
		7) ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าออนไลน์	O7

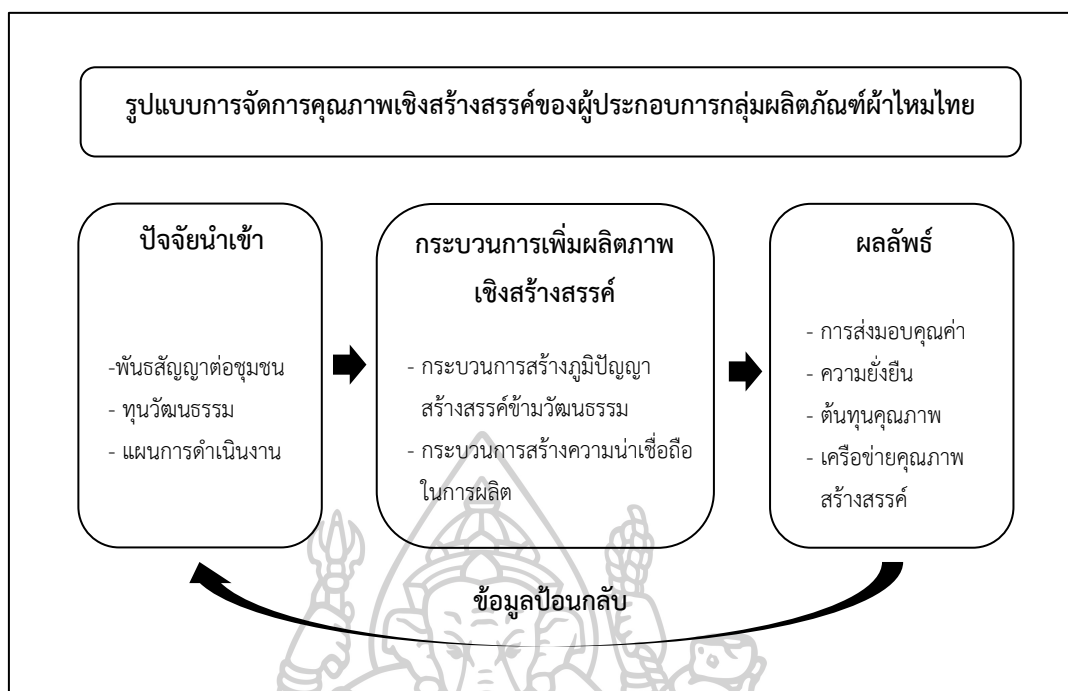
ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการ  
จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์	
	6.2 ส่งมอบคุณค่า แบบดั้งเดิม	1) มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่าย ผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง	O8	
		2) นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทาง วัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางนวัตวิถี	O9	
		3) ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ณ จุดขาย	O10	
	6.3 การสื่อสาร	1) มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์	O11	
		2) มีสื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยวชุมชน และบริเวณใกล้เคียง	O12	
		3) เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน	O13	
7. ความยั่งยืน	7.1 การดำเนิน การ ต่อเนื่อง	1) ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	O14	
		2) นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพ การจัดการอย่างต่อเนื่อง	O15	
	7.2 การพัฒนาผลิต ภัณฑ์อย่าง ต่อเนื่อง	1) พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความแตกต่างอย่าง ต่อเนื่อง	O16	
		2) ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้อง กับตลาดเป้าหมาย	O17	
	7.3 คุณค่าต่อชุมชน	1) นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปลักษณะใหม่อย่างต่อเนื่อง	O18	
		2) ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตตามแนวทาง Green หรือ Fairtrade อย่างต่อเนื่อง	O19	
		3) ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่างต่อเนื่อง	O20	
	8. ต้นทุนคุณภาพ	8.1 ต้นทุนใน กระบวนการ ผลิต	1) การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความทนไฟของผ้าไหม/ การดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้	O21
			2) การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์	O22
3) การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูก หรือทำลายทิ้ง			O23	
8.2 ต้นทุนหลัง กระบวนการ ผลิต		1) การปรับเปลี่ยนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน	O24	
		2) คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน	O25	
		3) การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่ไม่ได้คุณภาพ	O26	

ตารางที่ 40 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกิจกรรมที่เหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรม	สัญลักษณ์
9. เครื่องช่วยคุณภาพสร้างสรรค์	9.1 เครื่องช่วยความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ	1) มีการใช้ระบบที่เลี้ยงระหว่างผู้ประกอบการที่เข้มแข็ง และผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์	O27
		2) มีการร่วมกันกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครื่องช่วย	O28
		3) มีการร่วมมือกับเครื่องช่วยผู้ประกอบการเพื่อในการหาแนวทางทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	O29
	9.2 เครื่องช่วยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	1) ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการแก้ปัญหา	O30
		2) ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือวางแผนปรับปรุงหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ	O31
	9.3 เครื่องช่วยโซ่อุปทาน	1) ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการให้สอดคล้องกับตลาด	O32
		2) ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อกำหนดทิศทางการจัดจำหน่ายในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวไปยังต่างประเทศ	O33

จากตารางที่ 40 พบว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) พันธสัญญาต่อชุมชน (Community Agreement) 2) ทุนวัฒนธรรม (Culture Capital) และ 3) แผนการดำเนินงาน (Planning) ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม (Process of Creative Cross-Culture Wisdom) และ 2) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต (Process of Reliability Making in Production) และด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) การส่งมอบคุณค่า (Value Proposition) 2) ความยั่งยืน (Sustainability) 3) ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality) และ 4) เครื่องช่วยคุณภาพสร้างสรรค์ (Creative Quality Network) โดยแสดงความเชื่อมโยงตามแนวทางทฤษฎีระบบได้ดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 แผนภาพรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

โดยแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านปัจจัยนำเข้ามี 3 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย 32 กิจกรรม ได้แก่

- 1) พันธสัญญาต่อชุมชน ผู้ประกอบการต้องกำหนดแนวทางการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนในด้านสังคม วัฒนธรรม และการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- 2) ทุนวัฒนธรรม ผู้ประกอบการต้องมีการศึกษาประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สะท้อนออกมาในผ้าไหมและผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมท้องถิ่นของชุมชน หลังจากนั้นต้องมีการรวบรวมและจัดเก็บอย่างเป็นระบบระเบียบ แล้วทำการถ่ายทอดทุนวัฒนธรรมดังกล่าวแก่สมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการ และ
- 3) การวางแผนการดำเนินงาน ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนของประเทศ และการส่งเสริมจากภาครัฐ มีความชัดเจนของแผนที่สามารถวัดและประเมินผลได้ ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องร่วมกับศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ

ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์มี 2 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบย่อย 14 กิจกรรม ได้แก่

- 1) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม โดยผู้ประกอบการต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรมของกลุ่มตลาดเป้าหมาย เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบและ



ทดสอบจนได้ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย และ 2) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ผู้ประกอบการต้องนำแนวทางพัฒนาคุณภาพในด้านการจัดการ และการผลิตที่เป็นที่ยอมรับมาใช้เพื่อเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

ด้านผลลัพธ์มี 4 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย 33 กิจกรรม ได้แก่ 1) การส่งมอบคุณค่า ผู้ประกอบการต้องเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในระบบตลาดกลางออนไลน์ที่น่าเชื่อถือ หรือมีหน่วยงานรับรอง และนำสถานประกอบการหรือพื้นที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมในชุมชนบูรณาการกับเส้นทางท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชนในโครงการนวัตกรรม 2) ความยั่งยืน ผู้ประกอบการควรดำเนินกิจการ และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงประโยชน์และคุณค่าที่ลูกค้า ชุมชน และทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหม และผู้ประกอบการได้รับ 3) ต้นทุนคุณภาพ ผู้ประกอบการต้องนำต้นทุนส่วนเพิ่มมาพิจารณาเพื่อกำหนดมาตรฐานคุณภาพที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและไม่ให้กระทบต่อแผนการดำเนินงานด้านการเงินและด้านชื่อเสียงของผู้ประกอบการ และ 4) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ผู้ประกอบการต้องประเมินผลการดำเนินงานและนำผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาร่วมวิเคราะห์กับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียงกัน และสร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการที่ผลิตวัตถุดิบ ได้แก่ กลุ่มผู้เพาะเลี้ยงหม่อนไหม กลุ่มตัวแทนจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหม และหน่วยงานภาครัฐที่ให้การส่งเสริมผู้ประกอบการ เพื่อนำแนวทางการที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

ดังนั้นการดำเนินการตามรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นนี้ สามารถยกระดับการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย สังกัดกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ประกอบการให้สูงขึ้นได้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการทั้งหมด 79 กิจกรรม ตามรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนาประเทศตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการชุมชน ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพการดำเนินงานจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่เชื่อมโยงกับภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยสามารถสร้างความได้เปรียบจากการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ได้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบพหุวิธีการ (Multi-Method) โดยใช้วิธีการประยุกต์การวิจัยเอกสาร (Applying Document Research) การประยุกต์การถอดบทเรียน (Applying Lesson Lern) การประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก (Applying Grounded Theory) เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยประยุกต์ใช้การวิเคราะห์แบบลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process) ในการทำ EDFR รอบที่ 3 หลังจากนั้นทดสอบซ้ำด้วยการประเมินอรรถประโยชน์โดยการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีเกม (Game Theory) และการใช้การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์การวิจัยที่เกี่ยวข้องหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย กลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ประเภทหัตถอุตสาหกรรมผ้าไหมไทย และกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานในสังกัดกรมหม่อนไหม การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 ผลการประยุกต์การวิจัยเอกสาร

การประยุกต์การวิจัยเอกสารมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยผู้วิจัยได้คัดเลือกเอกสาร เช่น บทความ รายงานการวิจัย หนังสือและตำราที่สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพ การจัดการเชิงกลยุทธ์ อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ภูมิปัญญา และทฤษฎีระบบ ภายใต

เกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ความเป็นจริง ความน่าเชื่อถือ การเป็นตัวแทน และการให้ความหมาย จาก การวิจัยเอกสารสามารถแบ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบกลยุทธ์ด้านการจัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยบนฐานคิดของทฤษฎีระบบ ได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยองค์ประกอบ หลักและองค์ประกอบย่อยและกิจกรรมต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้าน จริยธรรมธุรกิจ และแผนงาน

1.1.2 ด้านกระบวนการด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย องค์ประกอบหลักต่อมาคือ องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และองค์ประกอบหลักด้าน กระบวนการผลิต

1.1.3 ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านช่อง ทางการจัดจำหน่ายของและองค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืนของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้า ไหมไทย

ภายหลังจากได้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิง สร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้จากการวิจัยเอกสารทั้ง 7 องค์ประกอบ หลัก ผู้วิจัยนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงแนวโน้มของรูปแบบการ จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และพัฒนาเป็นร่างรูปแบบ การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในขั้นตอนต่อไป

## 1.2 ผลการประยุกต์การถอดบทเรียน

1.2.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญวิเคราะห์ด้วยการประยุกต์ทฤษฎีฐานราก

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก และ องค์ประกอบย่อยของรูปแบบกลยุทธ์ด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่ม ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความครอบคลุมในการสร้างร่างรูปแบบกลยุทธ์การ จัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยแบ่งออกเป็น

1.2.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านพันธสัญญาต่อชุมชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีส่วนร่วม และข้อตกลงร่วม และด้านแผนการดำเนินงานประกอบด้วย

7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถาปนามิศาสตร์ สถาปนาวัฒนธรรม สถาปนาเศรษฐกิจชุมชนทิศทางการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประกอบการ ทุนมนุษย์ การจัดหาวัตถุดิบ

1.2.1.2 ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านทุนวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา การจัดเก็บภูมิปัญญาและวัฒนธรรม และการถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรม องค์ประกอบหลักด้านภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมร่วมสมัย ความคิดสร้างสรรค์ และการผลิต และองค์ประกอบหลักด้านความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ มาตรฐาน และการรับรอง

1.2.1.3 ด้านผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านการส่งมอบคุณค่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก การส่งมอบคุณค่าแบบดึงเข้า และการสื่อสาร และองค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การดำเนินการต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และคุณค่าต่อชุมชน และองค์ประกอบหลักด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และเครือข่ายโซ่อุปทาน

### 1.3 ผลการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก

#### 1.3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญวิเคราะห์ด้วยการประยุกต์ทฤษฎีฐานราก

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความครอบคลุมในการสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย แบ่งออกเป็น

1.3.1.1 ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านพันธสัญญาต่อชุมชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีส่วนร่วม และข้อตกลงร่วม องค์ประกอบหลักด้านทุนวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา การจัดเก็บภูมิปัญญาและวัฒนธรรม และการถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรม และองค์ประกอบหลักด้านแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สถาปนามิศาสตร์ สถาปนาวัฒนธรรม สถาปนาเศรษฐกิจชุมชนทิศทางการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประกอบการ ทุนมนุษย์ การจัดหาวัตถุดิบ

1.3.1.2 ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมร่วมสมัย และความคิดสร้างสรรค์ และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การผลิต มาตรฐาน และการรับรอง

1.3.1.3 ด้านผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านการส่งมอบคุณค่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก การส่งมอบคุณค่าแบบดึงเข้า และการสื่อสาร องค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การดำเนินการต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และคุณค่าต่อชุมชน และองค์ประกอบหลักด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และเครือข่ายโซ่อุปทาน

ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสังเคราะห์ด้วย TOWS Matrix สามารถนำมาสร้างเป็นร่างองค์ประกอบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และสร้างเป็นแนวคำถามเพื่อถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงแนวโน้มขององค์ประกอบต่างๆ และสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในลำดับถัดไป

## 2.1 ผลการพัฒนาารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

### 2.1.2 ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

จากการสังเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ในการประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยพบว่า ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ พันธสัญญาต่อชุมชน และแผนการดำเนินงาน

ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ทุนวัฒนธรรม ด้านภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ความน่าเชื่อถือ และต้นทุนคุณภาพ

ด้านผลลัพธ์ความยั่งยืนของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน และเครือข่ายคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถนำมาสร้างเปแแนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงแนวโน้มขององค์ประกอบต่างๆ และสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในลำดับถัดไป

### 2.1.2 ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

จากการสังเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่าองค์ประกอบหลักของร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยด้านปัจจัยนำเข้ามี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบพันธสัญญาต่อชุมชน 4 กิจกรรม ทุนวัฒนธรรม 8 กิจกรรม และแผนการดำเนินงาน 20 กิจกรรม ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์มี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 9 กิจกรรม และองค์ประกอบกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 5 กิจกรรม และด้านผลลัพธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การส่งมอบคุณค่า 13 กิจกรรม ความยั่งยืน 7 กิจกรรม และองค์ประกอบเครือข่ายคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ 7 กิจกรรม

ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอน EDFR รอบที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลอีกหนึ่งรอบ เป็นการทำให้ EDFR รอบที่ 3 เพื่อคัดเลือกร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่เหมาะสมต่อไป

### 2.2.3 ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

จากการสังเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบการจัดการในรอบที่ 2 ผู้วิจัยสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยใช้การประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (AHP) ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม พบว่าองค์ประกอบหลักของร่างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านพันธสัญญาต่อชุมชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีส่วนร่วม และข้อตกลงร่วม องค์ประกอบหลักด้านทุนวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา การจัดเก็บภูมิปัญญาและ วัฒนธรรม และการถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรม และด้านแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจชุมชน ทิศทางการดำเนิน ธุรกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประกอบการ ทุนมนุษย์ การจัดหาวัตถุดิบ

ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมร่วมสมัย และความคิดสร้างสรรค์ และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การผลิต มาตรฐาน และการรับรอง

ด้านผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านการส่งมอบคุณค่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก การส่งมอบคุณค่าแบบดึงเข้า และการสื่อสาร และองค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การดำเนินการต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง คุณค่าต่อชุมชน องค์ประกอบหลักด้านต้นทุนคุณภาพ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ต้นทุนในกระบวนการ และต้นทุนนอกกระบวนการ และองค์ประกอบหลักเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและ เครือข่ายโซ่อุปทาน

## 2.2 ผลการประเมินอรรถประโยชน์และความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์

### 2.2.1 ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับอรรถประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่สังเคราะห์ได้ ให้ผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติการและผู้ประกอบที่ได้รับการสนับสนุนจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และคัดเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ด้วยเทคนิคทฤษฎีเกม โดยพิจารณาค่า

อรรถประโยชน์เฉลี่ยสูงสุดและยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยการประเมินฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาผู้ประกอบการในระดับพื้นที่ และผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมจากศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ กรมหม่อนไหม กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ ด้วยแบบสอบถามและคัดเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย จากการประเมินค่าอรรถประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น พบว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรมี องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ ได้แก่

ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านพันธสัญญาต่อชุมชน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีส่วนร่วม และข้อตกลงร่วม องค์ประกอบหลักด้านทุนวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา การจัดเก็บภูมิปัญญาและ วัฒนธรรม และการถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรม และด้านแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจชุมชน ทิศทางการดำเนิน ธุรกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการประกอบการ ทุนมนุษย์ และการจัดหาวัตถุดิบ

ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้าง ภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมร่วมสมัย และความคิดสร้างสรรค์ และองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การผลิต มาตรฐาน และการรับรอง

ด้านผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ ผ้าไหมไทย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านการส่งมอบคุณค่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออก การส่งมอบคุณค่าแบบดึง เข้า และการสื่อสาร และองค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การดำเนินการต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และคุณค่าต่อชุมชน องค์ประกอบหลัก ด้านต้นทุนคุณภาพ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ต้นทุนในกระบวนการ และต้นทุนนอก กระบวนการ และองค์ประกอบหลักด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ย่อย ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก และเครือข่ายโซ่อุปทาน



## 2.2.2 ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการ

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการในการนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้ประเมินเป็นผู้เชี่ยวชาญที่สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการการพัฒนาผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมินแบบสอบถามและคัดเลือกรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

จากการประเมินรูปแบบการจัดการคุณภาพที่พัฒนาขึ้นพบว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรมีองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย พันธสัญญาต่อชุมชน ทนวัฒนธรรม และแผนการดำเนินงาน จำนวน 32 กิจกรรม ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต จำนวน 14 กิจกรรม และด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย การส่งมอบคุณค่า ความยั่งยืน ต้นทุนคุณภาพ และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ จำนวน 33 กิจกรรม รวมทั้งสิ้น 79 กิจกรรม

จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 คน ได้ค่า Fleiss's Kappa เท่ากับ 0.802 แสดงว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มผลิตภาพตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และผลลัพธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Noe, et, al. (2012); สมคิด บางโม (2558) และสุจิตราภรณ์ จุสปาโล (2554) ที่พบว่าการจัดการคุณภาพเป็นแนวปฏิบัติในรูปแบบวิธีการเชิงระบบ และสามารถปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านปัจจัยนำเข้า

1.1. องค์ประกอบหลักด้านพันธสัญญาต่อชุมชน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยและ กิจกรรม ได้แก่ การมีส่วนร่วม ข้อตกลงร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดม งามเมืองสกุล (2562) ที่กล่าวว่า การดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรในชุมชนเป็นทุนหรือผลจากการดำเนินงานขององค์การมีผลกระทบต่อชุมชนนั้น การสร้างพันธสัญญาด้านการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

ร่วมกับชุมชนนั้น จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากพันธสัญญาเป็นระบบการที่เกิดขึ้นจากข้อตกลงระหว่างผู้ประกอบการกับผู้ผลิตวัตถุดิบในชุมชนที่มีเงื่อนไขและข้อตกลงทั้งในด้านคุณภาพ ราคา ปริมาณ และระยะเวลาที่กำหนดกันไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงด้านทรัพยากร วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นทั้งวัตถุดิบในการผลิต และเป็นผู้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจโดยตรง การมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธสัญญาในการดำเนินธุรกิจร่วมกับชุมชนนั้น จึงเป็นการแก้ปัญหาให้ชุมชนรู้สึกว่ามีอำนาจต่อรองและเกิดการร่วมตัวกันอย่างเป็นระบบ (เพ็ญศิริ พันพา , 2557; และประยูร อิมิวัตร และคณะ, 2562) และเมื่อชุมชนได้แสดงความคิดเห็นจนหาฉันทามติและข้อตกลงร่วมของกลุ่มได้ก็ทำให้การดำเนินงานกิจการได้รับการสนับสนุนและไม่ถูกต่อต้านจากชุมชน (สตีธร ธนาธิธิโชติ, 2562)

การดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ผ่านมาดำเนินงานโดยไม่มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงร่วมกับชุมชนในด้านทรัพยากรที่นำมาเป็นวัตถุดิบที่ชัดเจนทั้งในด้านวัตถุดิบ ทุนวัฒนธรรม ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติในชุมชน มีเพียงบางกลุ่มที่เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพกับกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงทำให้มีข้อกำหนดในการดำเนินงานเพื่อนำไปประกอบการวิเคราะห์เพื่อวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยควรร่วมกับชุมชนในการหาแนวทางแบ่งปันผลประโยชน์จากการดำเนินงานให้ครอบคลุมมิติความยั่งยืน ได้แก่ ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจชุมชน ประโยชน์ต่อการสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนประโยชน์ต่อทรัพยากรธรรมชาติที่นำมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมท้องถิ่น

1.2 องค์ประกอบหลักด้านทุนวัฒนธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยและกิจกรรม ได้แก่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญา การจัดเก็บภูมิปัญญา และการถ่ายทอดวัฒนธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศตวรรษ พิกุล และญาติวิมินทร์ พิฆทองกลาง (2556) ที่พบว่าชุมชนที่มีการสร้างทุนวัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถนำทุนวัฒนธรรมมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ในการสร้างทุนวัฒนธรรมนั้น วิจิต หล่อจ๊ะระชุนท์กุล และคณะ (2561) พบว่าหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนวัฒนธรรมให้กับผู้ประกอบการธุรกิจผ้าไหมระดับชุมชนคือการส่งเสริมการถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรมด้านการผลิตผ้าไหมสู่คนรุ่นใหม่ในชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชัย ทูหมัด ทูหมัด และสันติธร ภูริภักดี (2560) ที่พบว่าผู้ที่เข้าใจวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่ดีที่สุดนั้นคือเจ้าของวัฒนธรรมหรือคนในท้องถิ่นนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ปราชญ์ชาวบ้านจึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการถ่ายทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญา เนื่องจากเป็นเจ้าของวัฒนธรรมและเป็นผู้ดำเนินวิถีชีวิตตามปรัชญาความเชื่อของวัฒนธรรมนั้นๆ (ปัญญารัตน์ วันทอง และพัชนี เขยจรรยา, 2558)

ในอดีตที่ผ่านมาการถ่ายทอดภูมิปัญญาและศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมไทยนั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ในสืบสานและอนุรักษ์วัฒนธรรมดั้งเดิมให้คงอยู่ เมื่อโลกเริ่มก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ดำเนินนโยบายการใช้อัตลักษณ์ดั้งเดิมไปด้านทานกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ขาดการส่งเสริมผู้ประกอบการระดับชุมชน ส่งผลให้ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมเสียโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งจากโอกาสที่เกิดขึ้น ต่อมาภาครัฐเล็งเห็นโอกาสดังกล่าวนี้จึงปรับเปลี่ยนนโยบายหันมามุ่งส่งเสริมผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยยังคงอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นเพื่อให้เกิดการสืบสานและสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาผ้าไหมไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์มาเป็นเรื่องมือในการสะท้อนความคิดของกลุ่มชนผ่านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจ ทั้งนี้ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่ชุมชนต้องการอนุรักษ์สืบสาน และสร้างสรรค์ต้องได้รับการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม และการถ่ายทอดภูมิปัญญาต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะชุมชนผู้เป็นเจ้าของวัฒนธรรม และอยู่ภายใต้ข้อตกลงร่วมระหว่างผู้ประกอบการกับชุมชน

1.3 องค์ประกอบหลักด้านแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยและกิจกรรม ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจชุมชน ทิศทางการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการประกอบการ ทุนมนุษย์ และการจัดท้าวัตถุดิบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉัตยาพร เสมอใจ (2558) ที่กล่าวว่า แผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นหนึ่งในแนวทางที่ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจ โดยต้องมีการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนและตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ โดยผู้ประกอบการจะสามารถกำหนดทรัพยากรในการผลิต ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวิธีการจัดการในกระบวนการต่างๆ ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชัย เหมือนโพธิ (2561); สมคิด บางโม (2558) ที่อธิบายว่าไปในแนวทางเดียวกันว่า ในการที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น แผนการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เนื่องจากฝ่ายต่างๆ ในองค์การจะรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร และทำอย่างไรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าเมื่อผู้ประกอบการต้องการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่มีคุณภาพ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวิเคราะห์เพื่อจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ในการได้มาซึ่งแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ประกอบการต้องเข้าใจสภาพภูมิศาสตร์ สภาพวัฒนธรรม และสภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่น เพื่อให้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ส่วนต่อมาผู้ประกอบการต้องกำหนด

มาตรฐานวัตถุดิบในพื้นที่ชุมชนที่นำมาใช้ในการผลิต ซึ่งวัตถุดิบที่เป็นตัวบ่อนสำคัญในการผลิต ได้แก่ เส้นไหม และพืชพรรณธรรมชาติที่นำมาใช้ในการย้อมสีต้องไม่มีสารเคมีเจือปน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายยอมรับ จะทำให้ธุรกิจตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้ และส่วนสุดท้ายผู้ประกอบการต้องมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ควบคุมระบบคุณภาพขององค์การทั้งหมด ผู้ประกอบการจึงต้องพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีสมรรถนะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ระบบมาตรฐานต่างๆ ที่ถูกปรับปรุงและพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ ระบบมาตรฐาน ECU สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการส่งผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มสหภาพยุโรป หรือมีลูกค้าเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวจากกลุ่มประเทศยุโรป เป็นต้น

## 2. ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์

2.1 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ วัฒนธรรมร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Claudio, et, al. (2018) ที่กล่าวว่า กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จและอยู่ได้ในระยะยาว นั้นต้องไม่ยึดติดกับวัฒนธรรม หรือวิถีคิดรูปแบบเดิม เนื่องจากการยึดติดวัฒนธรรมและวิถีคิดรูปแบบเดิมทำให้องค์กรขาดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ Schumpeter (1942) และฟุส เดเซรินทร์ (2546) ที่มีแนวคิดไปในแนวทางเดียวกันว่า การที่สังคมและองค์การจะมีนวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นได้นั้นจะต้องทำการลบเลือนหรือทำลายล้างรูปแบบและวิถีคิดแบบเก่า ออกไปเสียก่อน เนื่องจากภายใต้บริบทเดิมนั้นยากที่จะเกิดนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรณูช นาคชาติ และณัฐสุรางค์ ปุคคละนันท์ (2560) ที่พบว่า การนำศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญามาตีความสร้างสรรค์และประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของสังคมและความต้องการของกลุ่มคนได้นั้น นอกจากเป็นการสร้างคุณค่าทางวัฒนธรรมแล้วยังสามารถสร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจได้

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในมิติการส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนของไทยที่เริ่มเห็นเป็นรูปธรรมทางประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา นั้น จะพบว่าเกิดขึ้นมาได้ไม่นานและยังขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา เนื่องจากในอดีตตั้งแต่ช่วงรัชกาลที่ 5 ศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมทอมือนั้นจะถูกมองว่าเป็นวัฒนธรรมของชนชั้นรองในสังคม กลุ่มชนชั้นจะนำมาสวมใส่ได้ก็ต่อเมื่อมีการนำทองคำแท้หรือเงินแท้มาหุ้มเส้นไหมในการทอ (สำนักงานเอกลักษณ์ของชาติ, 2547) ต่อมาศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมไทยได้รับการยกระดับให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง โดยเจมส์ แฮริสัน ทอมป์สัน หรือ จิม ทอมป์สัน ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยให้เป็นอุตสาหกรรมท้องถิ่น มีการปรับ

ประยุกต์รูปแบบให้มีความร่วมสมัยและจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ประกอบกับสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาผ้าไหมไทยของท้องถิ่นต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยกำหนดให้มีการสร้างสรรค์ลวดลาย สี สัน และปรับรูปแบบให้เข้ากับค่านิยมของยุคสมัยและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา รวมถึงต้องสะดวกต่อการสวมใส่หรือใช้สอยในชีวิตประจำวันได้ จึงทำให้ชนชั้นนำและคนทั่วไปในประเทศไทย รวมถึงชาวต่างชาติให้การยอมรับและหันมาให้ความสำคัญการสวมใส่ผ้าไหมไทยมากขึ้น การพัฒนาด้านการออกแบบและเทคนิคการผลิตจึงได้เริ่มพัฒนาในช่วงดังกล่าว ถึงเหตุผลที่แท้จริงในช่วงนั้นเป็นการพัฒนาผ้าไหมไทยเพื่อให้ไปผูกโยงกับการสร้างอัตลักษณ์ความเป็นไทยให้เด่นชัดขึ้นเพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการสกัดกั้นภัยคุกคามจากแนวคิดคอมมิวนิสต์ในช่วงสงครามเย็นเป็นหลักก็ตาม (ศุภกาญจน์ พงศ์ยี่หล้า, 2558) ปัจจุบันผ้าไหมไทยได้ถูกปรับเปลี่ยนหน้าที่หลักในการสร้างเอกลักษณ์ของชาติเพื่อความมั่นคงมาเป็นการสร้างความมั่งคั่งให้กับระบบเศรษฐกิจฐานรากเป็นสำคัญตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทั้งนี้จากวิวัฒนาการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยจะเห็นได้ว่าการที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องให้ความสำคัญกับการรื้อสร้างทางความคิดเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมของตนให้มีจุดร่วมทางวัฒนธรรม ประกอบกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ

2.2 องค์ประกอบหลักด้านกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การผลิต มาตรฐาน และการรับรอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Charles and Gareth (2009) ที่กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือมาจากกระบวนการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยส่วนสำคัญมาจากมาตรฐานการดำเนินงาน การผลิต และการควบคุม นอกจากนี้การที่ผู้ประกอบการได้รับการรับรองคุณภาพจากสถาบันที่มีความน่าเชื่อถือจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการขององค์การ สอดคล้องกับคำกล่าวของ พรธนิภา ชาวคำ และคณะ (2561) ที่พบว่าผู้ประกอบการชุมชนที่นำระบบมาตรฐานคุณภาพมาเป็นแนวทางการดำเนินงาน และการได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพนั้นส่งผลให้ผลประกอบการดีขึ้นและมีช่องทางการตลาดมากขึ้น เนื่องจากลูกค้าเป้าหมายกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพรู้สึกเชื่อมั่นในผู้ประกอบการและผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานมากกว่าผู้ประกอบการหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีการรับรองคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านกระบวนการผลิตและด้านการจัดการ ทั้งนี้ พันธ์ธัญญ์ วิจิตรวงศ์เจริญ (2561) อธิบายว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินการให้ได้ผลผลิตตามมาตรฐานนั้นต้องมีการจัดทำสายการผลิตที่แสดงเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการค้นหาคำตอบที่เป็นปัญหาในการผลิตได้

ที่ผ่านมาผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยคุ้นเคยกับการประกอบการแบบไม่เป็นการ โดยส่วนใหญ่จะดำเนินงานในช่วงนอกฤดูทำเกษตรกรรม และผลิตภัณฑ์ผ้าไหมยังคงมีความหลากหลายไม่มากนัก จึงทำให้มาตรฐานการดำเนินงานและมาตรฐานการผลิตไม่แน่นอน จึงประสบ

ปัญหาการขยายตลาด ผู้ประกอบการจึงควรนำระบบมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในการพัฒนากิจการ โดยเริ่มจากมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ เช่น มาตรฐานยุงทอง ยุงเงิน ยุงน้ำเงิน และยุงเขียว ของกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผ้าไหมผืน ประกอบกับการนำมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนมาใช้ในการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพจากผู้ประกอบการที่มีมาตรฐานรับรอง นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงพาณิชย์ ศึกษาตลาดและความเป็นไปได้ในการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดใหม่ โดยพิจารณาว่าลูกค้าในแต่ละตลาดให้การยอมรับกับมาตรฐานใด หลังจากนั้นผู้ประกอบการควรพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพของมาตรฐานนั้น เพื่อให้ได้รับการรับรองและสามารถนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้

### 3. ด้านปัจจัยด้านผลลัพธ์

3.1 องค์ประกอบหลักด้านการส่งมอบคุณค่า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การส่งมอบแบบผลึกออก และการส่งมอบแบบดึงเข้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Margherita (2008) และที่อธิบายว่า การส่งมอบคุณค่าแบบผลึกออกเป็นวิธีการหนึ่งที่น่าผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค อาจดำเนินการผ่านตัวกลางโดยวิธีการนี้ต้องกระตุ้นการส่งเสริมการขายที่คนกลาง เนื่องจากเมื่อคนกลางรู้สึกถึงความคุ้มค่าที่ได้รับจากการส่งผ่านคุณค่าของผลิตภัณฑ์จะทำให้คนกลางให้ความสำคัญในการสนับสนุนการขายของเรา ส่วนวิธีการดึงเข้าเป็นการส่งเสริมการขายที่ดึงให้ลูกค้าเข้ามาหาผลิตภัณฑ์ โดยการใช้การสื่อสารโฆษณาหรือร่วมจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นเครื่องมือในการเพื่อดึงลูกค้าเข้ามาถึงผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการสื่อสารการโฆษณา และกิจกรรมต่างๆ ถ้าสร้างให้ลูกค้าเกิดความสนใจและรู้สึกถึงความคุ้มค่าของคุณค่าที่ได้รับจะทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าด้วยความพึงพอใจ

สำหรับการส่งมอบคุณค่าของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ผ่านมานั้น การส่งมอบคุณค่าถือเป็นปัญหาสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพของผู้ประกอบการ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องปรับตัวด้วยการดำเนินการเชิงรุก โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในเชิงรุกด้วยการเพิ่มตัวกลางจัดจำหน่ายโดยการให้ผลตอบแทนกับตัวกลางส่งมอบคุณค่าอย่างเหมาะสม ประเด็นต่อมาผู้ประกอบการต้องพัฒนาหน้าร้านจัดจำหน่ายของตนให้น่าสนใจ หรืออาจร่วมกับเครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่เป็นร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมท้องถิ่น อีกทั้งผู้ประกอบการควรเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเส้นทางการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในชุมชน ซึ่งปัจจุบันมีลูกค้ากลุ่มนี้เพิ่มขึ้น โดยในจังหวัดขนาดเล็กกลุ่มลูกค้าจะเป็นกลุ่มศึกษาดูงานจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้ประกอบการที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดเศรษฐกิจควรนำเสนอคุณค่าผลิตภัณฑ์ ณ ย่านจำหน่ายสินค้าบริเวณใกล้แหล่งท่องเที่ยว หรือแหล่งที่พัก เช่น ห้างสรรพสินค้าต่างๆ ทั้งนี้

ผู้ประกอบการยังต้องสื่อสารอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบร่วมสมัยผ่านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน

3.2 องค์ประกอบหลักด้านความยั่งยืน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การดำเนินงานต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และคุณค่าต่อชุมชน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Jose, et, al. (2018) ที่พบว่า การนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และนำมาสู่ความยั่งยืนให้กับองค์กร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Wever, et, al. (2009) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำระบบคุณภาพมาตรฐานมาใช้ประกอบกับการพัฒนาที่มุ่งเน้นที่ความแตกต่าง และใช้ทรัพยากรในพื้นที่จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนดีขึ้น เนื่องจากเมื่อผู้ประกอบการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องแล้วจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายทั้งในด้านอรรถประโยชน์และคุณค่าทางจิตใจส่งผลให้ผลประกอบการดีขึ้น

ความได้เปรียบที่ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยได้จากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่สร้างขึ้นจะแสดงผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การทำข้อตกลงที่ชัดเจนกับชุมชน ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นคงทางด้านวัตถุดิบมากขึ้น และการแปลงทรัพยากรทางวัฒนธรรมมาเป็นทุนในการสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมร่วมสมัยที่ผสานกับวัฒนธรรมของตลาดเป้าหมาย ประกอบกับการกำหนดช่องทางการส่งมอบคุณค่าที่สอดคล้องกับศักยภาพของตน จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มผลิตภาพจากการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น ทรัพยากรทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาได้รับการอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติที่ได้รับการดูแลมากขึ้น ซึ่งตอบสนองต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนแนวทางไทยแลนด์ 4.0

3.3 องค์ประกอบหลักด้านต้นทุนคุณภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ต้นทุนในกระบวนการผลิต และต้นทุนนอกกระบวนการผลิต สอดคล้องกับแนวคิดของ John (2002) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานต้นทุนส่วนเพิ่ม (Incremental Cost) เป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร และ วิไลวรรณ นครไทย (2558) อธิบายว่า ในการนำระบบพัฒนาคุณภาพมาใช้ของผู้ประกอบการนั้นจะเกิดต้นทุนส่วนเพิ่ม ประกอบด้วย ต้นทุนทางตรงที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐานที่นำมาใช้ และต้นทุนทางอ้อมที่เกิดจากความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ที่ได้รับและอาจเกิดจากการได้รับผลิตภัณฑ์ที่ไม่ตรงตามคุณภาพที่กำหนดไว้หรือผลิตภัณฑ์มีความเสียหายตอนรับมอบผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้รวมถึงต้นทุนที่เกิดจากการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ในการส่งมอบ เช่น การเพิ่มคุณภาพบรรจุภัณฑ์ที่คงทนและสวยงาม เป็นต้น โดย Andrea and Vince

(2006) ได้อธิบายว่า ต้นทุนคุณภาพขององค์การต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การในแต่ละช่วงเวลาซึ่งมีความแตกต่างกัน ประสิทธิ์ สุทธารักษ์ (2551) ได้อธิบายว่า ต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพต้องมีความเหมาะสมกับ มาตรฐาน (Fitness to Standard) เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย (Fitness for Use) เหมาะสมกับต้นทุน (Fitness to Cost) และเหมาะสมกับความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้า (Fitness to Latent Requirement)

การดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยระดับชุมชนที่ผ่านมายังไม่มีการนำต้นทุนคุณภาพมาวิเคราะห์อย่างจริงจังทำให้การประมาณการต้นทุนในขั้นตอนของกระบวนการจัดการคุณภาพและกระบวนการผลิตยังขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ประกอบการควรพิจารณาคุณภาพมาตรฐานที่องค์การต้องการ (Quality Requirement) เป็นอันดับแรก หลังจากนั้นผู้ประกอบการควรนำต้นทุนคุณภาพมาพิจารณาให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นความเหมาะสมของต้นทุนคุณภาพกับมาตรฐานประโยชน์ใช้สอย และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในราคาที่ลูกค้าเข้าถึงได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถมีต้นทุนในการจัดการและต้นทุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่ทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้ทั้งในด้านราคาและคุณค่าทางจิตใจ โดยผู้ประกอบการยังคงมีผลกำไรจากการดำเนินงาน

3.4 องค์ประกอบหลักด้านเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และเครือข่ายโซ่อุปทาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2555) ที่พบว่า การสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีสมรรถนะที่สูงขึ้น เนื่องจากจะเกิดการช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างผู้ประกอบการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วลัยลักษณ์ อัดธีรวงศ์ และคณะ (2560) ที่พบว่าผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มตามโซ่อุปทานจะทำให้ผู้ประกอบการมีศักยภาพสูงกว่ากลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายโซ่อุปทาน เนื่องจากผู้ประกอบการสามารถร่วมกันกำหนดมาตรฐานและคุณภาพกับผู้ผลิตวัตถุดิบได้ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบได้ เนื่องจากเมื่อเกิดการรวมตัวเป็นเครือข่ายแล้วผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำกับผู้ประกอบการกลุ่มกลางน้ำสามารถประมาณการปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการในการผลิตร่วมกัน ซึ่งสามารถลดความสูญเปล่าในการดำเนินงานในโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การผลิตผ้าไหมไทยของผู้ประกอบการระดับท้องถิ่นที่ผ่านมาเป็นการรวมกลุ่มกันผลิตผ้าไหมเป็นงานเสริมในช่วงนอกฤดูเกษตรกรรมเป็นหลัก จึงยังไม่ให้ความสำคัญกับการผลิตเพื่อเชิงพาณิชย์หรือการผลิตแบบหัตถอุตสาหกรรมเท่าที่ควร ประกอบกับหน่วยงานภาครัฐด้านเศรษฐกิจที่ผ่านมาก็มองว่ากลุ่มผู้ผลิตผ้าไหมทอมีระดับท้องถิ่นนั้น เป็นเพียงการลดภาวะการว่างงานแฝงในช่วงนอกฤดูเกษตรกรรมซึ่งก็ถือว่าเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ประกอบการ



อยู่แล้ว ในภาพรวมจึงยังไม่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมองค์ความรู้และวิธีการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมท้องถิ่น

เมื่อรัฐบาลมีนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยได้กำหนดแผนการสนับสนุนอย่างเป็นทางการและมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น โดยมุ่งพัฒนาให้ผู้ประกอบการเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจผ้าไหมท้องถิ่นในรูปแบบหัตถอุตสาหกรรมด้วยตัวเอง และหน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่สนับสนุนองค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการคุณภาพ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านการพัฒนาตลาดในภาพรวม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าการแข่งขันด้านต้นทุน เนื่องจากมูลค่าส่วนที่เพิ่มนี้จะทำให้ประเทศไทยมีรายได้สูงขึ้นและหลุดพ้นจากประเทศกับดักรายได้ปานกลาง

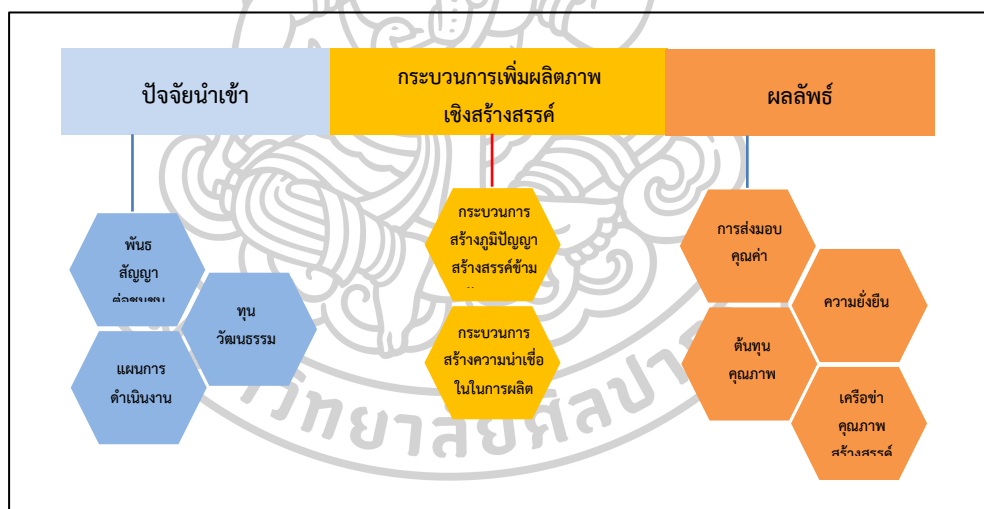
ทิศทางของผู้ประกอบการผ้าไหมไทยจึงมุ่งพัฒนาการจัดการคุณภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการหลายชิ้นงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และการวิจัยการตลาดรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับการวิจัยจัดการคุณภาพเชิงระบบแบบองค์รวมยังไม่ปรากฏชัดเจนและงานวิจัยส่วนหนึ่งยังมีข้อเสนอไปในทิศทางให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนจากกระบวนการผลิตและการดำเนินงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่คุ้นเคยแบบดั้งเดิม งานวิจัยนี้มีฐานคิดทางปรัชญาว่า คุณภาพเชิงสร้างสรรค์จัดการได้ เพื่อสนับสนุนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีกระบวนการจัดการคุณภาพบนแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ประกอบการมุ่งที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มมากกว่าการมุ่งเน้นที่การลดต้นทุน ซึ่งหากผู้ประกอบการไทยมุ่งที่การลดต้นทุนจะทำให้ผู้ประกอบการไทยไม่สามารถแข่งขันได้ในอนาคตอันใกล้

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่ได้สร้างขึ้น เป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้ามีองค์ประกอบสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องดำเนินงาน คือพันธสัญญาต่อชุมชน (Community Agreement: C-A) ทุนวัฒนธรรม (Cultural Capital: C) และแผนการดำเนินงาน (Operation Plan: O-P) โดยผู้ประกอบการต้องมีกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์สองกระบวนการ คือกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม (Process of Creative Cross-Culture Wisdom: P-C) และกระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต (Process of Reliability Making in Production: P-R) เมื่อผ่านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพที่สำคัญทั้งสองแล้ว ในด้านผลลัพธ์นั้นมีองค์ประกอบที่ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย คือการส่งมอบคุณค่า (Creative Quality Network: C-QN) ความยั่งยืน (Sustainable) ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality: C-O) และเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ (Promise of value to be delivered: P) ผู้วิจัย

จึงเรียกรูปแบบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยว่า “COPS Model”

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมาจัดกลุ่มตามตัวอักษรขึ้นต้นที่เหมือนกัน เพื่อง่ายต่อการจดจำและนำไปประยุกต์ใช้ โดยตั้งชื่อว่า “COPS MODEL” โดยที่ C หมายถึง พันธสัญญาของทุนทางวัฒนธรรม O หมายถึง แผนการดำเนินงาน P หมายถึง กระบวนการสร้างสรรค์คุณภาพเพื่อเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบ และ S หมายถึง ความยั่งยืน

โมเดล COPS Model นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบได้ อีกทั้งยังมีลักษณะของกิจกรรมการดำเนินงานในองค์ประกอบต่างๆ ที่ชัดเจน ทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม จากการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยนำเสนอความสัมพันธ์เชิงระบบของรูปแบบได้ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 แผนภาพกระบวนการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นนี้ครอบคลุมบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และด้านผลลัพธ์เพื่อเพิ่มผลิตภาพตามแนวทางไทยแลนด์ 4.0 ผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกับศูนย์หม่อนไหม

เฉลิมพระเกียรติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์สามารถนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่สร้างขึ้นไปปรับใช้ตามบริบทของตน โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และต้นทุนคุณภาพ จะสามารถยกระดับคุณภาพด้านการจัดการและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการได้ตามเจตนารมณ์ของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ประกอบการระดับชุมชน

ประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขสำคัญที่ได้จากการวิจัยนั้น จากการวิจัยครั้งนี้พบว่าการที่ผู้ประกอบการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการได้ ทั้งนี้ในการที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นความสำคัญอยู่ที่ผู้ประกอบการต้องมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะได้พัฒนาคุณภาพสินค้า การบริการ และการจัดการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า กล่าวคือ เมื่อผู้ประกอบการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนจะทำให้ผู้ประกอบการทราบว่าผลิตภัณฑ์และบริการแบบใดที่ลูกค้าต้องการ ใช้มาตรฐานคุณภาพระดับใด เข้าถึงได้จากช่องทางใด และควรประชาสัมพันธ์ผ่านสื่ออะไร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถควบคุมต้นทุนที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพให้เหมาะสมกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิจัยพบว่าการที่ผู้ประกอบการมีเครือข่ายในแนวราบและแนวดิ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรสร้างความร่วมมือในทุกระดับและผลักดันกลุ่มความร่วมมือที่มีอยู่ให้มีมาตรการที่เป็นรูปธรรม เช่น การทำข้อตกลงเพื่อกำหนดปริมาณเส้นไหมที่แน่นอนต่อปีเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการในการผลิตกับกลุ่มผู้เลี้ยงไหม และร่วมมือกับหน่วยงานราชการหรือองค์การการศึกษาต่างๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น รวมไปถึงการร่วมมือระหว่างเครือข่ายผู้ประกอบการในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในนามกลุ่มเครือข่ายผู้ประกอบการ ตลอดจนร่วมนำผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นปัญหาที่พบจากการดำเนินงานกับกลุ่มเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นต่อมาคือ สำหรับผู้ประกอบการที่เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน ควรเข้าร่วมกับเครือข่ายโดยเฉพะอย่างยิ่งเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐและองค์การการศึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาหรือนำประเด็นปัญหาไปกำหนดเป็นโครงการพัฒนาชุมชนในด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการผ้าไหมชุมชนในมิติต่างๆ หรือทำการศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การตลาดเจาะจงรายผลิตภัณฑ์และตลาดเป้าหมาย ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาารูปแบบผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยให้มีความร่วมสมัยเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปในอนาคต

### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ

1. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบด้านพันธสัญญาต่อชุมชนไปประยุกต์ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น กำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานเนื่องจากชุมชนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและเป็นเจ้าของศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญา ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญที่นำมาใช้ในการผลิต

2. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบทุนวัฒนธรรมไปใช้ในการจัดรูปแบบศึกษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยนำปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดภูมิปัญญา และจัดทำชุดความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมผ้าไหมท้องถิ่น ประกอบกับต้องมีการพัฒนาทักษะการทอผ้าไหมให้กับคนรุ่นใหม่ เนื่องจากทักษะเฉพาะทางเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการผลิตแบบหัตถอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการจึงต้องลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนช่างทอผ้าไหมในอนาคต

3. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบแผนการดำเนินงานไปประยุกต์ใช้ โดยต้องจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพวัฒนธรรม และสภาพเศรษฐกิจชุมชน ที่เป็นแหล่งผลิตสินค้า เพื่อประมาณการปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบที่มีในพื้นที่ได้ และสามารถประมาณการกำลังการผลิตได้ นอกจากนี้ยังทำให้เข้าใจถึงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชุมชนซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุดิบที่สำคัญในการนำมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย หลังจากนั้นผู้ประกอบการจึงนำมากำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน มอบหมายงาน และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน รวมถึงวางแผนการจัดการทุนมนุษย์ในด้านพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้มีความชัดเจน

4. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบกระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพอัตลักษณ์ที่มุ่งเน้นความแตกต่าง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่นอย่างชัดเจน หลังจากนั้นผู้ประกอบการควรศึกษาศิลปวัฒนธรรมและระบบคุณค่าต่างๆ ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อหาจุดร่วมทางวัฒนธรรมที่ทั้งผู้ประกอบการและกลุ่มลูกค้ายอมรับ ในที่นี้หมายถึง รูปแบบผลิตภัณฑ์ สี สัน ลวดลาย คุณภาพผ้า และคุณภาพการตัดเย็บสำหรับผลิตภัณฑ์ผ้าไหม เพื่อสร้างการยอมรับในเชิงวัฒนธรรม

5. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบสร้างความสำเร็จในการผลิตมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยการนำระบบมาตรฐานคุณภาพมาใช้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในสองส่วน โดยส่วนแรกเป็นมาตรฐานคุณภาพการผลิตผ้าไหมพื้นทอมือปัจจุบันมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในประเทศไทยคือ มาตรฐานยูงของกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และอีกมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ คือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ซึ่งเป็นการให้การรับรองคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

มาตรฐานนี้รวมถึงผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆของผ้าไหมหรือมีผ้าไหมเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ ส่วนต่อมาคือมาตรฐานคุณภาพการดำเนินงาน ผู้ประกอบการควรนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

6. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบการส่งมอบคุณค่ามาประยุกต์ใช้ โดยการการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายขึ้น โดยควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketing) มากขึ้น นอกจากนี้กลุ่มผู้ประกอบการควรรวมตัวกันเปิดหน้าร้านในศูนย์การค้าในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวที่อยู่ใกล้เคียง รวมทั้งต้องร่วมออกร้านจำหน่ายสินค้ากับหน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนพื้นที่ในการจัดจำหน่าย ณ สถานที่ราชการต่างๆ เมื่อเกิดการรวมกลุ่มแล้ว ผู้ประกอบการควรนำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของตนมารวมกันออกร้านจำหน่ายในงานแสดงสินค้าระดับภูมิภาคและระดับประเทศในนามกลุ่ม (Cluster) เพื่อเพิ่มช่องทางการนำผลิตภัณฑ์จากชุมชนไปยังกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ และผู้ประกอบการควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ณ แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในพื้นที่อีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรมีสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารภาพลักษณ์การอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ชัดเจนไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านสื่อออนไลน์ และสิ่งพิมพ์ ณ สถานประกอบการ จุดจำหน่าย สถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ใกล้เคียง

7. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบความยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ โดยการนำความคิดเห็นของลูกค้ามาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ยังมีพื้นที่ในตลาดต่อไปได้ โดยในการพัฒนาต้องมีการเชื่อมโยงศิลปวัฒนธรรมและใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยทุกกิจกรรมต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่นในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

8. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบต้นทุนคุณภาพมาประยุกต์ใช้ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้สามารถจ่ายให้กับผลิตภัณฑ์ในราคาที่เหมาะสมเพื่อแลกกับคุณภาพที่ได้รับ ทั้งนี้ผู้ประกอบการต้องมีการรับประกันคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยการรับผิดชอบการต่อลูกค้าในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามมาตรฐาน เช่น การรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ การคืนเงิน และการให้ส่วนลด ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเป็นสิ่งสำคัญในการรักษฐานลูกค้าให้คงอยู่ต่อไปได้

9. ผู้ประกอบการควรนำองค์ประกอบเครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการต้องร่วมมือกับกลุ่มผู้ประกอบการในโซ่อุปทานผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อร่วมกำหนดคุณภาพและปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการอื่นๆ ในพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ร่วมกันเพื่อให้มีข้อมูลและองค์ความรู้ที่หลากหลาย อีกทั้งยังทำให้สามารถเข้าถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงขั้นตอนและองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ในบริบทเฉพาะของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลักตามทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์ และผลลัพธ์ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ด้านปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ศักยภาพและกำหนดพันธสัญญาโดยทำข้อตกลงร่วมกับชุมชนมุ่งเน้นที่การสร้างผลประโยชน์อย่างยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกับการพัฒนาทุนทางวัฒนธรรมของชุมชน หลังจากนั้นทำการประเมินสภาพแวดล้อมองค์การเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่ได้กำหนดไว้

ด้านกระบวนการสร้างผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์นั้น เมื่อผู้ประกอบการมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว จึงนำชุดวัฒนธรรมและภูมิปัญญามาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าไหมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่มีความร่วมสมัยกับวัฒนธรรมกับตลาดเป้าหมาย เมื่อได้ต้นแบบผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นผู้ประกอบการควรนำมาตรฐานการผลิตที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของตลาดเป้าหมายมาใช้ในการผลิตและขอการรับรองมาตรฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป้าหมาย

ด้านผลลัพธ์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ นอกจากได้การดำรงอยู่และการมีผลการดำเนินงานที่ดีของผู้ประกอบการแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ควรจะช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในด้านต่างๆ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติดีขึ้น ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาได้รับการสืบสานและสร้างสรรค์มากขึ้น มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้รับการยอมรับในในตลาดในวงกว้างมากขึ้น และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและสังคมมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความยั่งยืนกับผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

จากรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้น นักวิชาการและนักศึกษาสามารถนำองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปเป็นฐานคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาประเภทอื่นได้ เพื่อยกระดับองค์ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพและเพิ่มผลลัพธ์การดำเนินงานให้สูงขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ระดับชุมชนของแผนยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดไว้

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ต้นทุนคุณภาพมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดทั้งต้นทุนที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และต้นทุนในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นผลจากการนำระบบคุณภาพมาตรฐานมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับการรับรอง ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ประกอบการมากกว่าการผลิตในรูปแบบเก่า แสดงให้เห็นว่าตลาดกำลังเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นควรสนับสนุนให้เกิดการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาด้านต้นทุนคุณภาพที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพได้

2. จากผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐในการทำวิจัยและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานมีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการหลายประการ เช่น การสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ แต่สิ่งที่พบจากกระบวนการวิจัยคือผู้ประกอบการที่ร่วมทำวิจัยและพัฒนาคุณภาพกับองค์การการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐยังมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีการร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาคุณภาพของผู้ประกอบการเพิ่มเติม ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนาคุณภาพการจัดการทั่วทั้งองค์การและการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์จากผ้าไหมท้องถิ่น

3. จากผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์เป็นการสร้างนวัตกรรมทางความคิดด้านการเป็นผู้ประกอบการให้กับสมาชิกทุกคนในองค์การร่วมกับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิธิตั้งใจประกอบการ (Entrepreneurial mindset) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership) ให้กับสมาชิกในสถานประกอบการทุกคน เนื่องจากงานวิจัยนี้พบว่าคนคือผู้ควบคุมคุณภาพที่ดีที่สุด โดยการจัดการคุณภาพและการพัฒนาวิธิตั้งใจประกอบการนี้จะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดกระบวนการควบคุม ตรวจสอบ และพัฒนางานของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเรียกว่า กระบวนการพัฒนาของตนเอง (Self Process) และสอดคล้องกับแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous quality improvement)

4. ข้อจำกัดประการหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้คือความไม่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการดำเนินงาน และโครงการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีผลกระทบโดยตรงกับการจัดการคุณภาพของผู้ประกอบการจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากความไม่ต่อเนื่องของ นโยบาย และโครงการสนับสนุนต่างๆ ของการพัฒนาคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุวิธี ใช้เทคนิคการประยุกต์การวิจัยเอกสาร การประยุกต์การถอดบทเรียน การประยุกต์การสร้างทฤษฎีฐานราก การวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในการรวบรวมข้อมูล และสังเคราะห์รูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยใช้ในการประเมินอรรถประโยชน์และวิเคราะห์ด้วยเทคนิคทฤษฎีเกมเพื่อคัดเลือกรูปแบบการจัดการ หลังจากนั้นทำการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไหมระดับชุมชนที่เข้มแข็ง จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย “การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์” เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการทางธุรกิจของผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะของตนเพื่อให้ผู้ประกอบการมีการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น





## รายการอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2560). ผ้าไหมและผลิตภัณฑ์ผ้าไหม. เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.ryt9.com/s/ryt9/69571>. กรมหม่อนไหม. (2562). ความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นแผนแม่บทฯ และประเด็นเร่งด่วน 5 ปีแรก กรมหม่อนไหม. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/wp-content/uploads/2019/07/2211.pdf>.
- กรมหม่อนไหม. (2561). แผนปฏิบัติการราชการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) กรมหม่อนไหม. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/ DATA/ PDF/2561/A /082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/ DATA/ PDF/2561/A /082/T_0001.PDF).
- กิจจา บานชื่น และกณิกนันต์ บานชื่น. (2559). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2546). การวิเคราะห์ความสามารถของกระบวนการ : Process capability analysis (PCA). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- โกษม โภยทอง. (2558). การสื่อสารเนื้อหา “อุตสาหกรรมสร้างสรรค์” ในนิตยสาร Creative Thailand. วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรม นิต้า. 2(1): 135-154.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กัลยา วรรณสวัสดิ์ อิศราภรณ์ หนูผล และเนตรดาว ชัยเขต (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนคุณภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. 5(1): 37-62.
- กันยารวี เมฆิราพันธุ์. (2559). ตัวแบบการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจสปา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 4(2): 90-103.
- กอบโชค กำธร. (2549). การลดข้อบกพร่องผลิตภัณฑ์ด้อมล้อช่วยแรงโดยการวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
- กำพล กิจชระภูมิ และ กำพลยวรี. (2546). ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ : Cost of quality. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- จักร ดิงศรัทีย. (2549). การจัดการยุคใหม่: กลยุทธ์การบริหารผลการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุคพอยท.

- จันทร์ศิริ สิงห์เถื่อน. (2551). การวิเคราะห์กระบวนการ. เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก [http://pirun.ku.ac.th/~fengcsr/courses/2008\\_01/206341/ch8.pdf](http://pirun.ku.ac.th/~fengcsr/courses/2008_01/206341/ch8.pdf)
- จรัส สุวรรณมาลา. (2560). นวัตกรรมวิจัยยุค Thailand 4.0. ในเอกสารรายงานผลการเข้าร่วมประชุม เสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ณ ห้องประชุม เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2558). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. (2547). การจัดการคุณภาพ: Quality management. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- ชาญณรงค์ ชัยพัฒน์. (2553). บทบาทและสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในประเทศไทย. วารสารนักบริหาร .30(1): 18-22.
- ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์ และขวัญกมล ดอนขวา. (2561). การจัดการโซ่อุปทานของผ้าไหมในจังหวัด นครราชสีมา. วารสารเทคโนโลยีสุรนารี. 12(2): 85-107.
- ญาณกร แสงสุวรรณ. (2548). ห่วงโซ่อุปทานหน่วยผลิตผ้าไหมอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ฐิติเทพ สิทธิยศ. (2553). ที่มา ที่ไป และทำไมต้องเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์. วารสารนักบริหาร: 30(1). 9-12.
- ฐิติพันธ์ จันทร์หอม. (2559). การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอภูมิปัญญาของชาวไทยทรงดำในภูมิภาค ตะวันตกของประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย. 21(1): 181-192.
- ณัชชาภัทร เวียงแสง รุ่งนภา กิตติลาภ และสมพงษ์ จ้อยศิริ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมของผู้บริโภคในเขตเทศบาลขอนแก่น. วารสารธรรมทรรศน์. 11(3). 133-142.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนนท์ (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทิปดี ทัทหกรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). การสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. 12(2): 107-122.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : แชนพอร์ พรินติ้ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์
- ธนาชัย สุขวนิช และพรชัย อรรถนายนนท์. (2557). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ตรีปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- ธัญญธร ศรีวิเชียร. (2561). กลยุทธ์การตลาดบริการของธุรกิจร้านผ้าพื้นเมืองในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์. 5(1): 60-74.

- ชำมรงค์ ปาระมีแจ้. (2550). การสร้างแบบจำลองและการลดต้นทุนคุณภาพในโรงงานผลิตเครื่องประดับ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.
- ธานินทร์ คุพพลทรัพย์. (2555). แนวทางการเพิ่มผลิตภาพกลุ่มผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าว ตำบลปงยางคก อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง. วารสารวิชาการคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. 5(1): 49-57.
- นงนุช อิมเรือง และ สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยหลม. วารสารการบริหารท้องถิ่น. 4(2): 1-15.
- นวพัทธ์ กิรติวรรณ. (2550). การประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2545). 10 ปี กลุ่มแพรรณ : กว่าจะเป็นธุรกิจชุมชนผ้าทอมือ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม.
- บรรจง จันทมาศ. (2547). การบริหารงานคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- บัวแก้ว โกมลนาค และบำเพ็ญ เขียวหวาน. (2555). สภาพการปลูกหม่อนเลี้ยงไหมและการตลาดผลิตภัณฑ์ไหมของเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : ม.ป.ท.
- บุญจาวรณ วิงวอน. (2555). รายงานวิจัยเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผักปลอดสารพิษของอำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง. วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่. 4(4): 36-53.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประพนธ์ เล็กสุมา. (2558). การพัฒนาเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์การเข้าร่วมงานจัดแสดงสินค้าระดับนานาชาติของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหาร. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประภาพร รัตน์ และหยกขาว สมหวัง. (2560). อุตสาหกรรมก่อสร้างวัฒนธรรมและการสื่อสารในยุคดิจิทัลกรณีศึกษาอุตสาหกรรมก่อสร้างวัฒนธรรมไทยในจีน. วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 5(1). 120-035.
- ประยูร อิมิวัตร ปฐมทัศน์ บรรณเลิศ ณัฐพงศ์ รักษาม ภูริพัฒน์ แก้วศรี ทศพล พงษ์ดีระ ชูติมา ปัญญา หลง เนรมิตร จิตรรักษา. (2562). ท้องถิ่นอภิวัด : นวัตกรรมจัดการชุมชนตำบลห้วยม้อ อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง. วารสารการบริหารปกครอง. 7(2). 173-193.

- ประสิทธิ์ สุนทรารักษ์. (2551). การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรม : กรณีศึกษา โรงงานผลิตเครื่องหนังและเฟอร์นิเจอร์ และโรงงานผลิตวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.
- ปัญญารัตน์ วันทอง และพัชนี เสงี่ยมกุล. (2558). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการถ่ายทอดภูมิปัญญาการทอผ้าไหม กรณีศึกษา ชุมชนบ้านประทุน หมู่ที่ 4 ตำบลแด่ล อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร. วารสารการสื่อสารและการจัดการ นิตยสาร. 1(3): 1-16.
- เปรมวดี ทศชา และรุ่งนภา กิตติลาภ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้ทอผ้าไหมไทย อําเภอนบพ จังหวัดขอนแก่น. วารสารสถาบันวิจัยพหุวัฒนธรรม. 3(2): 197-208.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. เข้าถึงเมื่อ 11 มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง. (2557). การบริหารผลิตภาพ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยสาขาวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม.
- พรรณนิภา ชาวคำ ปริพรรณ์ แก้วเนตร ณัฐมน สัจจวาลย์ งามนิจ แสนนำพล และภูวนารถ ศรีทอง. (2561).การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อเข้าสู่ตลาดธุรกิจโรงแรม จังหวัดเชียงราย. วารสารดุสิตธานี.12(1): 165-182.
- พวงแก้ว พรพิพัฒน์. (2553). เศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารเศรษฐกิจและสังคม. 47(4): 6-12.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). Balanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ธิงคิปปยอนดับคคส.
- พิษณุ มนัสปิต. (2561). การวิเคราะห์และเพิ่มผลผลิตการบรรจุขวดโดยทฤษฎีซ่อมบำรุงรักษา. วารสารวิจัยและพัฒนา. 41(2). 199-210.
- พัฒนธัญญา วิจิตรวงศ์เจริญ. (2561). Quality Management System: คุณภาพยิ่งให้ยิ่งได้กำไรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: 7D ACADEMY.
- เพ็ญศิริ พันพา.(2557). เกษตรพันธสัญญา : ระบบความสัมพันธ์ ความเสี่ยง การปรับตัว อำนาจและการต่อรอง กรณีศึกษากลุ่มเกษตรกรในจังหวัดลำปาง. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. 2(1): 75-107.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). รายงานวิจัยสหวิทยาการด้านคุณภาพชีวิตชุมชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- มนตรีธา ธาดาอำนวยการชัย. (2552). สถานภาพความรับรู้เศรษฐกิจสร้างสรรค์และศักยภาพของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ไทยในการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์. วิทยานพินธ์ปริญญาเนเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาริสสา อินทรเกิด ชรินพร งามกมล และวิชุดา อยู่ยงค์. (2561). การอนุรักษ์และสืบสานการทอผ้าไหมมัดหมี่ขึ้นต้นแดงของชุมชนบ้านหัวสะพาน อำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์. วารสารธุรกิจปริทัศน์. 10(1): 141-154.
- นวพัทธ์ กิรติวรนนท์. (2550). การประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ. วิทยานพินธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2562 เข้าถึงได้จาก <https://research.ku.ac.th/forest/Search.aspx?keyword=%E0%B8%95%E0%B9%89%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E>.
- นิตยา ฉัตรเมืองปัก. (2555). การถ่ายทอดภูมิปัญญาพื้นบ้านในการทอผ้าไหม อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา: 11(1): 117-128.
- รุจิจันทร์ พิริยะสงวนพงศ์. (2549). สารสนเทศทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ประกาศเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ (2561 - 2580). เข้าถึงเมื่อ 3 เมษายน 2562 เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakittha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakittha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์แห่งราชบัณฑิตยสถาน. เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2562. จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- รัตนโชติ เทียนมงคล. (2556). การสร้างทฤษฎีระบบใหม่: เพื่อใช้ในการออกแบบแผนที่กราฟระบบสาธารณสุขในเขตเทศบาลนครขอนแก่น. วารสารศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 5(2) : 100-128.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมี บุคส์พับลิเคชั่นส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมทสาร.
- ลภัสสรดา สหัสสพาศน์. (2560). รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการพื้นที่สร้างสรรค์จังหวัดเพชรบุรีตามบริบทสังคมประเทศไทย 4.0. วิทยานพินธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วนา วรรษบุตร และรุ่งนภา กิตติลาภ. (2559). ปัจจัยในการลงทุนผลิตผ้าไหมมัดหมี่ กรณีศึกษา : กลุ่มทอผ้าไหมมัดหมี่ บ้านสระแก้วหมู่ที่ 4 บ้านสระแก้ว ตำบลบ้านแท่น อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น. วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม. 3(2): 165-174.
- วัลย์ลักษณ์ อัครีวงศ์ วิจิต หล่อจระชุมกุล และกนกกรรณ์ ลีโรจนาประภา. (2560). การเปรียบเทียบศักยภาพด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานระหว่างผู้ประกอบการผ้าไหมที่มีการรวมกลุ่มและไม่รวมกลุ่ม. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร. 10(3): 81-92.
- วิชาญ ชัยอ่อน. (2559). Academic Focus ประเทศไทย 4.0. เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน พ.ศ. 2562. เข้าถึงได้จาก <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/493129>.
- วิจิต หล่อจระชุมกุล วัลย์ลักษณ์ อัครีวงศ์ และกนกกรรณ์ ลีโรจนาประภา. (2561). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเมทริกซ์ทาวซ์เพื่อพัฒนายุทธวิธีการเพิ่มศักยภาพ โซ่อุปทานผ้าไหมไทย-ลาว. วารสารการจัดการ (WMS Journal of Management).7(3): 15-26.
- วิภาวี กฤษณะภูติ (2556). การจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน : การเรียนรู้จากกลุ่มอาชีพทอผ้าไหมและทอผ้าฝ้ายในจังหวัดขอนแก่น. วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 30(1): 165-188.
- วิภาวี สีลากุล และรุ่งนภา กิตติลาภ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มทอผ้าไหมมัดหมี่ในจังหวัดขอนแก่น. วารสารวิชาการธรรมทรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 16(2): 13-22.
- วิไลวรรณ นครไทย. (2558). การพัฒนาสูตรการคำนวณต้นทุนคุณภาพและการปรับปรุงต้นทุนคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมพลาสติกประเภทฉีด. คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
- วิไลวรรณ นครไทย (2558). การประยุกต์ใช้ต้นทุนคุณภาพสำหรับโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
- วัลย์จรรยา วัระกุล อุมาวรรณ วาทกิจ และจิรนนท์ เข็มขันธ. (2561). แนวทางการเพิ่มมูลค่าผ้าไหมมัดหมี่ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมคุณค่าตราสินค้าของวิสาหกิจชุมชนในเขตอ าเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี. 12(3). 532-547.
- ไวพจน์ กุลาชัย. (2560). การจัดการคุณภาพ. เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม 2562. เข้าถึงได้จาก [https://www.researchgate.net/profile/Waiphot\\_Kulachai/publication/323966318\\_thekhnikhkarcadkarsmayhim/links/5ab508f045851515f5996b37/thekhnikhkarcadkarsmayhim.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Waiphot_Kulachai/publication/323966318_thekhnikhkarcadkarsmayhim/links/5ab508f045851515f5996b37/thekhnikhkarcadkarsmayhim.pdf).

- ศตวรรษ พิภูล และญาติวามินทร์ พี่ชองกลาง. (2556). ทูทางปัญญาและผลิตภัณฑ์ชุมชน ของชุมชน บ้านกิวแลน้อย อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต. 1(13): 153-161.
- ศิริพร พรจะโปะ และศรีไพร ชาญจะโปะ. (2530). หัตถกรรมการทอผ้าไหมของบ้านปึกธงชัย ตำบล เมืองปัก อำเภอปักธงชัย. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=3189>.
- ศุภกาญจน์ พงศ์ยี่หล้า. (2558). การเมืองและใหม่ไทยสมัยอาณานิคมถึงยุคสงครามเย็น. วารสาร เกษตรศาสตร์. 36: 183-195.
- ศุภชัย เหมือนโพธิ และธีรศักดิ์ อุ๋นอารมย์เลิศ. (2561). การพัฒนาผู้ประกอบการชุมชนตามแนวคิด เศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. 10(1): 131-144.
- ศุภวุฒิ สายเชื้อ และคณะ. (2552). ทำไมต้องเศรษฐกิจสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ศูนย์สร้างสรรค์งาน ออกแบบ (TCDC)
- ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ. (2562). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เขต 1. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/newqsisnort/>.
- ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ. (2562). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เขต 2. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/newqsisnetu/#>.
- ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ. (2562). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เขต 3. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/newqsiscent/#>.
- ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ. (2562). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เขต 4. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/newqsisnet/>.
- ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ. (2562). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เขต 5. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/newqsisout/>.
- ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ. (2562). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานหม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติ เขต 6. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://qsds.go.th/newqsisssk/>.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2560). พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน. เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2561. เข้าถึงได้จาก [https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/thailand-40/11625-blu\\_eprint-thailand-4](https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/thailand-40/11625-blu_eprint-thailand-4)
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2558). เศรษฐกิจสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ

- สรุขชัย เตียวประเสริฐกุล (2555) .ยุทธศาสตร์ SMEs ในโลกดิจิทัล = Digital SMEs strategy.  
กรุงเทพฯ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- สตีธร ธนาธิโชติ. (2562). การปรึกษาหารือสาธารณะ แนวคิด ประสบการณ์ และข้อเสนอรูปแบบ  
สำหรับการรับฟังความคิดเห็นตามมาตรา 77 ของรัฐธรรมนูญ. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2555). สมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท  
กิจการสถานบริการสปา ในจังหวัดชลบุรี กับขีดความสามารถอันพึงประสงค์ของผู้รับบริการ.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- สุจินดา เจียมศรีพงษ์ และปิยวัน เพชรหมี่. (2560). การสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
ไทย : กรณีศึกษา ผ้าทอลายโบราณ. วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน. 10(4). 62-85.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2550). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต. (2556). โตอย่างมั่นใจ ไปด้วยกัน ไป  
ได้ไกล กับผลิตผลที่ยั่งยืน. ในการสัมมนา Productivity on tour “โตอย่างมั่นใจ ไปด้วยกัน  
ไปได้ไกล กับผลิตผลที่ยั่งยืน”. วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 ณ โรงแรม สามพรานริเวอร์ไซด์  
จังหวัดนครปฐม: สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอุตสาหกรรมการผลิต.
- สถาพร โอภาสานนท์. (2554). VMI: Vendor Managed Inventory 2. วารสารบริหารธุรกิจคณะ  
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 34(131): 5-10.
- สุภารัตน์ ธาราสายทอง. (2549). การพัฒนาสูตรการคำนวณต้นทุนคุณภาพและการปรับปรุงต้นทุน  
คุณภาพ สำหรับอุตสาหกรรมพลาสติกประเภทฉีด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,คณะ  
วิศวกรรมศาสตร์, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต.
- สุชาวัลย์ สัจจสมบูรณ์ และภูษณิศา เตชเถกิง . (2559). กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ผ้า  
ไหมยกดอก OTOP 5 ดาว ของผู้ประกอบการในจังหวัดลำพูน. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. 10(3): 41-54.
- สุจิตราภรณ์ จุสโปโล. (2554). กลยุทธ์องค์การธุรกิจและการดำเนินงานขององค์การตามแนวทาง  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน. วารสารสุทธิปริทัศน์. 25(76). 27-50.
- สุรชัย ทูหมัด, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2561). การพัฒนาองค์การกับบทบาท  
และแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีและการ  
จัดการอีสเทิร์น. 14(2): 91-98.
- สุรชัย ทูหมัด และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2562). เรื่องเล่าประวัติชีวิต: การจัดการทรัพยากรวัฒนธรรมของกลุ่ม  
ชาติพันธุ์ไทยพวน. วารสารสถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ. 20(40): 100-115.



- สุรัชย์ ทูหมัด และ สันติธร ภูริภักดี. (2560). ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนกับประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของชุมชนไทยพวน จังหวัดนครนายก. ในเอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการระดับชาติครั้งที่ 7 เรื่อง “คิดอย่างสร้างสรรค์ด้วยนวัตกรรม ขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยี”. วันที่ 27 กรกฎาคม 2560 ณ อาคารเฉลิมพระเกียรติฯ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืน: กระบวนทัศน์การพัฒนาสู่ประเทศไทย 4.0. ในเอกสารสรุปการสัมมนาวิชาการ เรื่อง “องค์กรต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”. วันที่ 15 มิถุนายน 2560 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2558). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2558). เศรษฐกิจสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2553). ทฤษฎีการสร้างสรรคมาจากคนสร้างสรรค์และสังคมที่สร้างสรรค์. *For Quality Journal*. 16(149) 9: 101-104.
- สมหญิง ชูประยูร สฤทธิพร ชูประยูร สุบรรณ โสภา สุชาดา อุชชิน จิตติพร จินดาแก้ว และพิมพ์รัตน์ เมธินธรรค์ . (2555). การศึกษารูปแบบและระบบการผลิตเส้นไหมไทยมาตรฐานมกช. 8000-2548 และประสิทธิภาพการผลิตผ้าไหมที่ใช้เส้นไหมมาตรฐาน มกช.8000-2548. กรุงเทพฯ : กรมหม่อนไหม.
- สุนทรียา ไชยปัญญา เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร และสัญญา เคนาภูมิ. (2553). รูปแบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งกลุ่มทอผ้าไหมตำบลกุดรัง อำเภอกุดรัง จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 7(1): 187-196.
- สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ. (2560). กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น. เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2561. จาก [https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/CreativeEconomyinAction\\_](https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/CreativeEconomyinAction_)
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2561). เศรษฐกิจสร้างสรรค์. เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2562. จาก [https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/CreativeEconomyinAction\\_](https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/CreativeEconomyinAction_)
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์. (2561). *Creative Economy Review*. เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม 2561 เข้าถึงได้จาก <https://www.cea.or.th/th/about>.
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2561 เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_news.php?nid=6420&filename=develop\\_issue](https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue).
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). ฐานคิดจากแผนแม่บทสู่วิสัยทัศน์ชุมชน. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.

- สุมิตร สุวรรณ. (2554). การกำหนดยุคทศศาสตร์. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หทัยรัตน์ บุญยรัตพันธุ์ เงินทอง. (2558). ปัญหาของกลุ่มผลิตผ้าไหมมัดหมี่ในตำบลศรีบุญเรือง อำเภอนบพ จังหวัดขอนแก่น. วารสารการบริหารท้องถิ่น. 9(1). 100-117.
- อารีย์ แผ้วสกลพันธ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2543). การวางแผนกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัญชลี หิรัญแพทย์ วราภรณ์ สารอินมุล และทมนิ สุขใส. (2560). การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านโหนดชุมชนคลองโยงลานตากฟ้า จังหวัดนครปฐม. ในเอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 4. วันที่ 10 มีนาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์: 512-521.
- อรนุช นาคชาติ และณัฐสรุรงค์ ปุคคละนนทน. (2560). รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในการผลิตผ้าไหมย้อมสีด้วยเมล็ดมะขามเพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์: กรณีศึกษาผ้าขาวม้า บ้านทัพกระบือ ตำบลสำโรง อำเภอมือง จังหวัดสุรินทร์. สุรินทร์ : คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- อุดม งามเมืองสกุล. (2562). กฎหมาย นิติสัมพันธ์และความรับผิดชอบของผู้สัญญา การเพาะปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ภายใต้ระบบเกษตรพันธสัญญาในภาคเหนือตอนบนฝั่งตะวันออกของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อุทิศ ขาวเขียว.(2546). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- Andrea Schiffauerova and Vince Thomson. (2006). A review of research on cost of quality models and best practices. International Journal of Quality & Reliability Management. 23(6). Retrived 7 August 2019. From [https://www.researchgate.net/publication/228373193\\_A\\_review\\_of\\_research\\_on\\_cost\\_of\\_quality\\_models\\_and\\_best\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/228373193_A_review_of_research_on_cost_of_quality_models_and_best_practices)
- Anuroj Bonggot. (2016). Thailand 4.0 – a new value-based economy. Retrived 10 January 2019. From [https://www.boei.go.th/newboi/upload/content/Thailand,%20Taking%20off%20to%20new%20heights%20@%20belgium\\_5ab4f8113a385.pdf](https://www.boei.go.th/newboi/upload/content/Thailand,%20Taking%20off%20to%20new%20heights%20@%20belgium_5ab4f8113a385.pdf)
- Apics. (2017). SCOR Framework. Retrieved 2 March 2019 from <http://www.apics.org/apics-for-business/products-and-services/apics-scc-frameworks/scor>.

- Barnard, Chester I. (1966). *Organization and Management*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bartik, T. (1994). Jobs, Productivity, and local Economic Development: What implications does economic research have for The role of government?. *National Tax Journal*. 47(4). 847-861.
- Bell, D and Jayne, M. (2010). The creative countryside: Policy and practice in the UK rural cultural economy. *Journal of Rural Studies*. 26(3). 209-218.
- Bertalanffy, V. L. (1950). An outline of general system theory. *British Journal of the Philosophy of Science*.1(1): 134-165.
- Boone, L. W. (1990). Creative thinking in business organizations. *Business Journal*.12:3.
- Boyer Ken and Rohit Verma. (2009). *Operations and Supply Chain Management for the 21st Century*. U.S.A.: Cengage Learning.
- Charles Hill and Gareth Jones. (2006). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Cengage South-Western.**
- Christophe Seth. (2015). *SWOT Analysis: Develop strengths to decrease the weaknesses of your business*.U.S.A.: Lemaitre Publishing.
- Choi Dong-Kyu (2011). Human Centered Productivity. Productivity Centers of The Republic of Korea. Retrieved March 20, 2019, from <https://www.ftpi.or.th/2015/2084>.
- Chuyue Mao. (2018). Research on competitive advantages of supply chain based on its time competition Case analysis of automobile industry. Retrived 10 January 2019. From [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149844/Student\\_Mao%20Chuyue.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149844/Student_Mao%20Chuyue.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Claudio Cocorocchia, Jonathan Dunn, Stefan Hall, and Ryo Takahashi. (2018). ***Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. in world economic forum 2018***.
- Cleland, David L. (1994). *Project Management*. New York: MvGraw – Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow And The Psychology of Discovery and invention*. New York: Harper Collins Publishers.

- Daghfous N., Petrof J.V. and Pons F. (2015). The Influence of Values on New Product Adoption: A Cross-Cultural Study. In: Chebat JC., Oumlil A. (eds) Proceedings of the 1998 Multicultural Marketing Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham.1
- David Fred, R. (2007). Strategic Management: Concepts and Case. 9<sup>th</sup> edition. U.S.A: Pearson.
- Devod Allen. (2015). Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. U.S.A: Penguin Books.
- David Hoyle. (2007). Quality Management Essentials. Oxford: Taylor & Francis Ltd.
- Deming, W.E. (1986). Out of Crisis. Boston : The Massachusetts Institute of Technology Center for Advance Engineering Study.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. New York: Harper & Row.
- Easton, D. (1965). A Systems Annalysis of Politic Life. New York: John Wiley & Sons, Inc; Underlining.
- Emet Gurell and Merba TAT. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research. 10(51). 994-1006.
- Erick Brynjolfsson and Andrew McAfee, 2014. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton & Company.
- European Productivity Agency (2018). Productivity. Retrived 3 Febuary 2019. From <https://nslegislature.ca/sites/default/files/legc/statutes/creatns.htm>.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Feigenbaum, A.B. (1992). Total Quality Control. New York : McGraw-Hill.
- Finklestien, R. (2006). What successful businesses have in common. Retrieved 2 January 2019 from [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com).
- Fred C. Lunenburg. (2012). Mechanistic-Organic Organizations-An Axiomatic Theory: Authority Based on Bureaucracy or Professional Norms. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity. 14(1). Retrived 1 January 2019. From <https://pdfs.semanticscholar.org/b657/87be6d50ce5d5133de399268b075f7b03604.pdf>.

- Flew and Terry. (2012). *The Creative Industries: Culture and Policy*. London : SAGE.
- Fleiss, J. L., Levin, B. and Paik, M. C. (2003). *Statistical Methods for Rates and Proportions*. Third Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*. 26(5): 659-691.
- French, Wendell L., and Cecill, H. Bell, Jr. (1990). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Graham. M. (2013). *Thai asailk dot com: Authenticity, A ltruism, Modernity and Katharine M., Barton & David C.M. (1998). Management*. Boston USA : McGraw-Hill Inc อรรถนุช
- Graham. M. (2011). "Perish or Globalize:" Network Intregation and the Reproduction and Replacement of Weaving Traditions in the Thai Silk Inductry *ACME: Journal of Critical Geographies*.10(3). 458-482.
- Graham, M.(2010). *Justifying Virtual Presence in the Thai Silk Industry: Links Between Data and Discourse*. *Information Technologies and International Development*. 6(4): 57-70.
- Gareth Jones and Jennifer George. (2017). *Contemporary Management*. New York: McGrew-Hill.
- Guinn, J. Brain and Mintzberg H.. (1996). *Strategy Process*. Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Hamid ewanta, Awan Maknun and Muhammad .(2019). *A Synergy Model of Strengthening and Developing Creative Industries in Indonesian Cities*. Retrieved March 1, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/334418293\\_A\\_Synergy\\_Model\\_of\\_Strengthening\\_and\\_Developing\\_Creative\\_Industries\\_in\\_Indonesian\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/334418293_A_Synergy_Model_of_Strengthening_and_Developing_Creative_Industries_in_Indonesian_Cities).
- Hammer Michael and Champy James. (1993). *Reengineering the Corporation : Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Piblishers.
- Hawdon Hague (1978). *The organic organisation and how to manage it*. Michigan: Associated Business Press.

- Heilpern, Jeffrey and David Nadler. (1992). *Implementing Total Quality Management: A Process of Cultural Change in Organizational Architecture*. San Francisco: JosseyBass.
- Herbert A. Simon. (1960). *Administrative Behavior*. New York: The Macmillan Company
- Herzberg, F (1959). *Federick; Mausner, Bernard; and Synderman, Block the Motivation to Work*. New York: John Willey.
- Hitt, M. and Ireland, R.D. (2017). *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Retrived 10 January 2019. From <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781405164214.ch3>.
- Hissom. (2009). *Introduction to Management Technology*. Kent State University: USA.
- Hyotyniemi, H. (2006)**. *Neocybernetics in biological systems*. Retrieved March 18, 2019, from <http://www.springer.com/social+sciences/book/978-94-007-1302-4>
- Howkins, J. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. 2nd ed. UK: Penguin.
- James, Dr and Wilson, James. (2000). *Gantt Charts: A Centenary Appreciation*. Retrived 10 Febuary 2018 From [https://www.researchgate.net/publication/2917166\\_Gantt\\_Charts\\_A\\_Centenary\\_Appreciation](https://www.researchgate.net/publication/2917166_Gantt_Charts_A_Centenary_Appreciation).
- Jatuphatwarodom, N., Jones, D.F. and Ouelhadj, D. *Ann Oper Res*. (2018). A mixed-model multi-objective analysis of strategic supply chain decision support in the Thai silk industry. *Annals of Operations Research*. 267(3). Retrieved Febuary 22, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/322846497\\_A\\_mixed-model\\_multi-objective\\_analysis\\_of\\_strategic\\_supply\\_chain\\_decision\\_support\\_in\\_the\\_Thai\\_silk\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/322846497_A_mixed-model_multi-objective_analysis_of_strategic_supply_chain_decision_support_in_the_Thai_silk_industry)
- John, I. Gallin. (2002). *Principles and practice of clinical research*. USA: Oxford.
- Jones, C., and Pimdee, P. (2017). *Innovative ideas: Thailand 4.0 and the fourth industrial revolution*. *Asian International Journal of Social Sciences*. 17(1): 4 – 32.
- Jorg, T. (2014). *New thinking in complexity for the social sciences and humanities: A generative, transdisciplinary approach*. *World Futures*. 70: 464–467.

- Jose A., Garza-Reyes, Kannan G., Anass Cherrafi, Usha Ramanathan. (2018). PDCA-based approach to Environmental Value Stream Mapping (E-VSM). *Journal of Cleaner Production*. 180(10). 335-348.
- Kasinee Sawasdee, Boonsom Yodmalee and Kosit Phaengsoi (2015) Silk Patterns: Conservation and Development of Traditional Thai silk Production for Added Commercial Value in Khon Kaen Province. *Asian Culture and History*.7(1). 41-48.
- Kathryn, M. Barto; and David, C. Martin. (1998). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kinichi, A. and Kreitner, R. (2003). *Organizational behavior*. (5th ed). Il: McGraw Hill.
- Kilgour. (2006). Improving the creative process: Analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity. *International Journal of Business and Society*. 7(2). Retrieved 4 December 2018, from [https://www.researchgate.net/publication/33052069\\_Improving\\_the\\_creative\\_process\\_Analysis\\_of\\_the\\_effects\\_of\\_divergent\\_thinking\\_techniques\\_and\\_domain\\_specific\\_knowledge\\_on\\_creativity](https://www.researchgate.net/publication/33052069_Improving_the_creative_process_Analysis_of_the_effects_of_divergent_thinking_techniques_and_domain_specific_knowledge_on_creativity)
- Kitchenham Barbara. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. *Technical Report TR/SE-0401, Department of Computer Science, Keele University, UK*.
- Klaus Schwab. (2017). *The Forth Industril Revolution*. London, United Kingdom: Penguin Books.
- Kumari, Nadeeka, Sakai, Kazuhito, Kimura, Sho, Yuge, Kozue and Gunarathna, M.H.J.P. (2019). Classification of Groundwater Suitability for Irrigation in the Ulagalla Tank Cascade Landscape by GIS and the Analytic Hierarchy Process. Retrieved 24 March 2019, from [https://www.researchgate.net/figure/Random-consistency-indices-RI-for-different-numbers-of-criteria-from-Saaty-45\\_tbl2\\_334164088](https://www.researchgate.net/figure/Random-consistency-indices-RI-for-different-numbers-of-criteria-from-Saaty-45_tbl2_334164088)
- Leerojanaprapa, K. and Atthirawong, W. (2015). Management practices of Thai silk product. In M. Gen, K. J. Kim, X. Huang and Y. Hiroshi (Eds.), *Lecture Notes in Electrical Engineering: Industrial Engineering, Management Science and Applications*. Berlin Heidelberg, Germany : Springer.
- Lockamy III and McCormack. (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation Retrieved 10 March 2019, from file:///C:/Users/windows10/Downloads/The\_development\_of\_a\_supply\_chain\_management\_proce.pdf

- Luciana, L., Capone, F. and Innocenti, N. (2017). Exploring the intellectual structure of creative economy research and local economic development: a co-citation analysis. *European Planning Studies*. 25(7): 1693-1713.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main : Suhrkamp.
- Macmillan, T. (1971). *The Delphi Technique*. Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development. Ca : Monterey.
- Margherita Corniani. (2008). Push and Pull Policy in Market-Driven Management. *YMPHONYA Emerging Issues in Management*, University of Milan-Bicocca. 1: 45-64.
- Mayo Elton. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Marsden. Terry, Murdoch, Jonathan Lowe, Philip, Munton, Richard C. and Flynn, Andrea. (1993). *Constructing the Countryside*. London : UCL Press.
- Newby, Howard. (1989). Loyalty and rurality: the restructuring of rural social relations. *Regional Studies*.20(3), 209-215.
- Nicholas Jewczyn. (2010). Assessing mechanistic and organic organizational structures: Measuring organizational uncertainty and determining an organization's proper structure. *The Journal of Business Management and Entrepreneurship*. Retrieved March 2, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/215566980\\_Assessing\\_mechanistic\\_and\\_organic\\_organizational\\_structures\\_Measuring\\_organizational\\_uncertainty\\_and\\_determining\\_an\\_organization's\\_proper\\_structure](https://www.researchgate.net/publication/215566980_Assessing_mechanistic_and_organic_organizational_structures_Measuring_organizational_uncertainty_and_determining_an_organization's_proper_structure).
- Noe, Raymond A., Barry Gerhart, John R. Hollenbeck, Patrick M. Wright, and Linda E. Eligh. (2012). *Strategic Human Resource Management*. 1th Canadian ed. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Noriaki Kano. (1996). *Guide to TQM in service industries. Tokyo: Asian Productivity Organization*.
- Oxford Aadvanced Learner Dictionary. (2019). *Dictionary of Oxford Aadvanced Learner*. Retrieved March 1, 2019, from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.



- Pacharaporn S. and Apichaya L. (2017). Factors Determining the Prices of Thai silk: A Hedonic Price Analysis. Retrieved March 2, 2019, from file:///C:/Users/windows10/Downloads/1673-Article%20Text-8916-1-10-20180301%20(4).pdf
- Pudic Dalibor, Banovac Eraldo and Pozega, Zeljko.(2016). Applying the principles of management of creative and cultural industries in the energy sector. International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia, 5<sup>th</sup>. Osijek: University, Croatia. 694-702.
- Sammut-Bonnici and Galia David. (2015). SWOT Analysis. Retrieved February 3, 2019 from [https://www.researchgate.net/publication/272353031\\_SWOT\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/272353031_SWOT_Analysis).
- Sangkarat, V. (2016). A Study of Buyers' behavior in purchasing thai silk dresses by young female, urban consumers. Dissertation Thammasart University.
- Sawasdee, K., Yodmalee, B., and Phaengsoi, K. (2014). Silk Patterns: Conservation and Development of Traditional Thai silk Production for Added Commercial Value in Khon Kaen Province. Asian Culture and History. Retrieved February 5, 2019 from [https://www.researchgate.net/publication/286691998\\_Silk\\_Patterns\\_Conservation\\_and\\_Development\\_of\\_Traditional\\_Thai\\_silk\\_Production\\_for\\_Added\\_Commercial\\_Value\\_in\\_Khon\\_Kaen\\_Province](https://www.researchgate.net/publication/286691998_Silk_Patterns_Conservation_and_Development_of_Traditional_Thai_silk_Production_for_Added_Commercial_Value_in_Khon_Kaen_Province).
- Schoderbek, P.P., Schoderbek C. G. and A. G. Kefalas. (1990). Management Systems: Conceptual Consideration. Boston: Richard D. Irwin.
- Shumpeter Joseph. (1942) . Capitalism, Socialism and Democracy. United States: Harper and Brothers.
- Spender, J, C. (2015). Modern Management: Origins and Development. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Oxford: Elsevier), 2nd edition. 15. 675–681.
- Srikanjana, J, Chonsakorn, Sakorn, Suladach, C, Waraporn, W, Uraiwan, K, Kornnut, S, Kittiyaphan, P, Chanakarn, R, Natawat, J, and Rattanaphol, M,. (2015). The Innovation of Thai Silk for Design and Production of Muslim Women Dresses. Retrieved March 2, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/299963695\\_The\\_Innovation\\_of\\_Thai\\_Silk\\_for\\_Design\\_and\\_Production\\_of\\_Muslim\\_Women\\_Dresses](https://www.researchgate.net/publication/299963695_The_Innovation_of_Thai_Silk_for_Design_and_Production_of_Muslim_Women_Dresses).

- Sunil Chopra and Peter Meindl. (2015). Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation<sup>6th</sup>. Essex, NE: Pearson Education.
- Swing E, Gentile D, Anderson C, Walsh D. (2010). Elelevision and video game exposure and the development of attention problems. *Pediatrics*, Retrieved February 1, 2019 from <http://pediatrics.aappublications.org/cgi/reprint/peds.2009-1508v1.pdf>.
- Taylor, W. F., (1911). *The Principles of Scientific Management*. Retrived 2 February 2018 From <http://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>
- The Creative Nova Scotia Leadership Council. (2012). *Creative Economy Literature*. Retrieved February 1, 2019 from <http://www.gov.ns.ca/cch/department/docs/CreativeEconomyLiteratureReview.pdf>.
- Timmor and Yaron. (2008). Being the same and different: A model explaining new product adoption. *Journal of Consumer Behaviour*. *Journal of Consumer Behaviour*. 7(3):249 – 262.
- United Nations. (2018). *Trade and Development Report 2018*. Retrieved February 2, 2019. From <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2227>.
- Vaishali Mamgain. (2011). *Productivity Growth in Developing Countries: The Role of Efficiency*. New York: Galand Publishing.
- Verma and Boyer. (2009). *Operations and Supply Chain Management for the 21st Century*. : USA : south-western cengage learning.
- Wehrich, Hein and Koontz Harold. (2005). *Management: A Global Perspective*. U.S.A.: McGraw-Hill.
- Wever, Renee and Tempelman Erik. (2009). *The Social Component of Sustainable Packaging*. The 24<sup>th</sup> IAPRI symposium on packaging, Greenville, SC, May.
- Wheelen, T.L., and Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the Machine*. New York : Wiley.

Wilson, N. (2010). Social creativity: re-qualifying the creative economy. *International journal of cultural policy*. 16(3): 367-381.

Wright, Pringle and Kroll. (1992). *Strategic Management*. Boston: Allyn and Bacon.

Worldatlas. (2017). World Leaders In Silk Production. Retrieved May 2, 2019. from <http://www.worldatlas.com/articles/world-leaders-in-silk-production.html>.





ภาคผนวก





## แนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนการประยุกต์การถอดบทเรียน

คำชี้แจง

แนวทางการสัมภาษณ์นี้ได้ร่างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับให้เห็นเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่ดีของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยนี้ตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการประยุกต์การวิจัยเอกสาร มาไว้เบื้องต้น ซึ่งแนวทางสัมภาษณ์แบ่ง ออกเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 แนวทางการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชัย ทูหมัด

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 – 40 ปี
  - 41 – 50 ปี
  - 51 – 60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี สาขา .....
  - ปริญญาโท สาขา .....
  - ปริญญาเอก สาขา .....
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

1. ความคาดหวังของผู้ประกอบการในการทำธุรกิจ

.....

.....

.....

.....

2. ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการประกอบการธุรกิจ

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการปฏิบัติที่ดีของผู้ประกอบการ

.....

.....

.....

.....

4. ปัญหาแล้วอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของแบรนด์ “A”

.....

.....

.....

.....

5. แนวทางแก้ไขปัญหาของแบรนด์ “A”

.....

.....

.....

.....







ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์การประยุกต์สร้างทฤษฎีฐานราก  
(Semi-structured interview)



## แนวทางการสัมภาษณ์ขั้นตอนการประยุกต์สร้างทฤษฎีฐานราก

### คำชี้แจง

แนวทางการสัมภาษณ์นี้ได้ร่างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สำหรับให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยนี้ตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องร่วมกับการประยุกต์การวิจัยเอกสาร และการประยุกต์การถอดบทเรียนมาไว้เบื้องต้น ซึ่งแนวทางสัมภาษณ์แบ่ง ออกเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 รูปแบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพขององค์กรในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 ปัญหาในการดำเนินงานและแนวทางแก้ไข

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชัย ทุหมัด

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 – 40 ปี
  - 41 – 50 ปี
  - 51 – 60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
4. วุฒិการศึกษ
  - ปริญญาตรี สาขา .....
  - ปริญญาโท สาขา .....
  - ปริญญาเอก สาขา .....
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**ส่วนที่ 2** รูปแบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>		
1.จริยธรรมธุรกิจ	1.1.....	.....
	1.2.....	.....
	1.ก.....	.....
2. การถ่ายโอนภูมิปัญญา	2.1.....	.....
	2.2.....	.....
	2.ก.....	.....
3.แผนงาน	3.1.....	.....
	3.2.....	.....
	3.ก.....	.....
อื่นๆ	.....	.....

**ส่วนที่ 2** รูปแบบที่ใช้ในการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>		
<b>กระบวนการ</b>		
4.กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	4.1.....	.....
	4.2.....	.....
	4.ก.....	.....
5.กระบวนการพัฒนาคุณภาพการผลิต	5.1.....	.....
	5.2.....	.....
	5.ก.....	.....
อื่นๆ	.....	.....
<b>ผลลัพธ์</b>		
6. การส่งมอบคุณค่า	6.1.....	.....
	6.2.....	.....
	6.ก.....	.....
7.ความยั่งยืน	7.1.....	.....
	7.2.....	.....
	7.ก.....	.....
8. อื่นๆ	8.1.....	.....
	8.2.....	.....
	8.ก.....	.....

**ส่วนที่ 3** ปัญหาในการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1  
(Semi-structured interview)



## แบบสัมภาษณ์งานวิจัย EDRF รอบที่ 1

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากขั้นตอนการการประยุกต์การวิจัยเอกสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ ในการสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชัย ทุหมัด

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 – 40 ปี
  - 41 – 50 ปี
  - 51 – 60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี สาขา .....
  - ปริญญาโท สาขา .....
  - ปริญญาเอก สาขา .....
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพ  
เชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>		
1. จริยธรรมธุรกิจ	1.1 การมีส่วนร่วม	.....
	1.2 ข้อตกลง	.....
	1.ก.....	.....
2. การถ่ายโอน ภูมิปัญญา	2.1 ชุมภูมิปัญญา	.....
	2.2 การถ่ายทอดภูมิปัญญา	.....
	2.ก.....	.....
3. แผนงาน	3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก	.....
	3.2 สภาพแวดล้อมภายใน	.....
	3. วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	.....
	3.ก.....	.....
อื่นๆ	.....	.....



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของแนวโน้มรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	กิจกรรมที่ดำเนินงาน
<b>กระบวนการ</b>		
4.กระบวนการ ภูมิปัญญา สร้าง สรรค์	4.1 ความร่วมสมัย	.....
	4.2 ความคิดสร้างสรรค์	.....
	4.ก.....	.....
5. กระบวนการ สร้างความ น่าเชื่อถือ	5.1 การผลิต	.....
	5.2 มาตรฐาน	.....
	5.3 การรับรอง	.....
	5.ก.....	.....
อื่นๆ	.....	.....
<b>ผลลัพธ์</b>		
6. การส่งมอบ คุณค่า	6.1 การส่งมอบคุณค่าแบบ ผลิตภัณฑ์	.....
	6.2 การส่งมอบคุณค่าแบบ ผลิตภัณฑ์	.....
	6.3 การสื่อสาร	.....
	6.ก.....	.....
7.ความยั่งยืน	7.1 การดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง	.....
	7.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่าง ต่อเนื่อง	.....
	7.3 คุณค่าต่อชุมชน	.....
	7.ก.....	.....
8.เครือข่าย	8.1 เครือข่ายความ ร่วมมือแนวราบ	.....
	8.1 เครือข่ายความ ร่วมมือแนวฟj'	.....
	8.ก.....	.....
อื่นๆ	.....	.....

\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 2) วิเคราะห์ด้วยค่าพิสัยระหว่างควอไทล์



## แบบสอบถามงานวิจัย EDFR รอบที่ 2

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จากขั้นตอนการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย และนำผลลัพธ์ไปพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในลำดับต่อไป ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริงตามแนวโน้มหลัก 9 ด้าน ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน และ 2) ทุนวัฒนธรรม 2) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชัย ทุหมัด

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ - นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 - 40 ปี
  - 41 - 50 ปี
  - 51 - 60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี สาขา .....
  - ปริญญาโท สาขา .....
  - ปริญญาเอก สาขา .....
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง ตามแนวโน้มหลัก 9 ด้าน ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน และ 2) ทุนวัฒนธรรม 2) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์

**คำชี้แจง**

2.1 ขอให้ท่านประเมินแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ในแต่ละด้าน และแสดงเครื่องหมาย  ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง น้อย
- 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง มาก
- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง มากที่สุด



แนวโน้มนโยบายประกอบ	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					แนวโน้มรูปแบบการจัดการนี้มีความเหมาะสม		เหตุผลอื่นๆถ้ามี
	1	2	3	4	5	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
17	นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ							
18	กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหาให้กับ ชุมชนในประเด็นใด							
19	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการ ดำเนินธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิตของชุมชน							
20	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ							
21	กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น							
22	มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม							
23	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับ สมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้							
24	จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด							
25	ใช้วัตถุดิบที่ได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม							
26	ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)							
27	วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ทรัพยากร ธรรมชาติที่สามารถนำมา เป็นทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้							
28	วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)							
29	การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ใน ชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ							
30	วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาจากชุมชนและ ลักษณะปัจจุบัน							
31	วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้น การศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระดมทุนสำหรับการผลิตและการเก็บ เกี่ยวผลผลิต							
32	ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่ใช้อุปทานของผ้าไหม ท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ							
33	ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสันลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์							
34	ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสัน ลวดลาย							
35	ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรม							
36	จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย							



แนวโน้มนโยบายประกอบ	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					แนวโน้มรูปแบบการจัดการนี้มีความเหมาะสม		เหตุผลอื่นๆ ถ้ามี
	1	2	3	4	5	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
58								
59								
60								
61								
62								
63								
64								
65								
66								
67								
68								
69								
70								
71								
72								
73								
74								
75								
76								
77								
78								
79								

\*\*\*\*\*





ภาคผนวก จ

แบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 3) วิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ลำดับชั้น  
(Analysis Hierarchy Process: AHP)



### แบบสอบถามงานวิจัย EDFR รอบที่ 3

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามในวิจัย EDFR รอบที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยอีกครั้ง และนำผลลัพธ์ไปจัดลำดับความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในลำดับต่อไป ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริงตามแนวโน้มหลัก 9 ด้าน ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน และ 2) ทุนวัฒนธรรม 2) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชัย ทูหมัด

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 – 40 ปี
  - 41 – 50 ปี
  - 51 – 60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี สาขา .....
  - ปริญญาโท สาขา .....
  - ปริญญาเอก สาขา .....
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง ตามแนวโน้มหลัก 9 ด้าน ได้แก่

- 1) พันธสัญญาต่อชุมชน และ 2) ทุนวัฒนธรรม 2) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์

**คำชี้แจง**

2.1 ขอให้ท่านประเมินแนวโน้มของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ในแต่ละด้าน และแสดงเครื่องหมาย  ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง น้อย
- 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง มาก
- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง มากที่สุด

2.2 โปรดให้ความเห็นว่า แนวโน้มรูปแบบการจัดการแต่ละด้านเป็นสิ่งที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

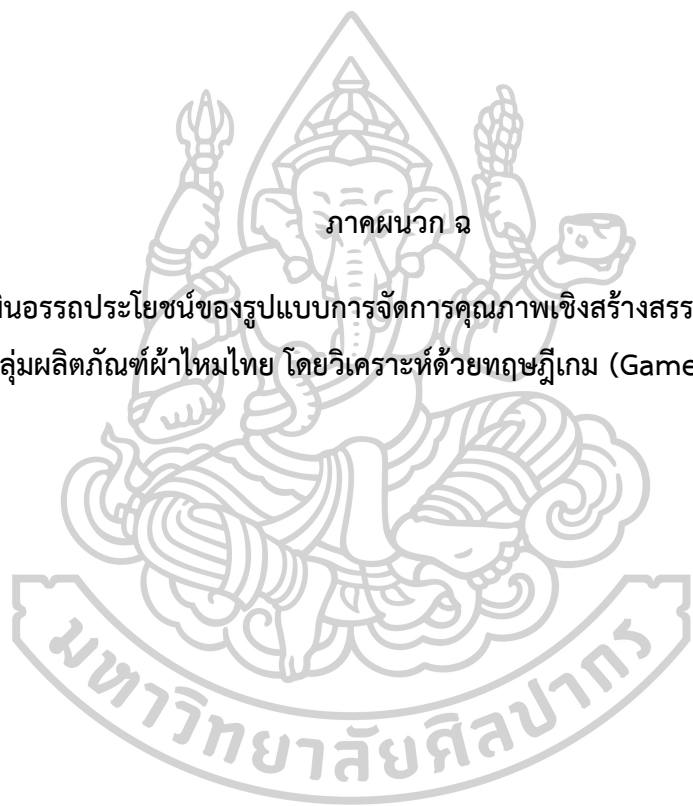
	แนวโน้มองค์ประกอบ	ระดับความสำคัญของแนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
1	ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ						
2	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนหรือข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจ						
3	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม						
4	นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ						
5	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นหรือปราชญ์ท้องถิ่นของชุมชนมาเป็นผู้ให้ข้อมูลและเป็นพี่เลี้ยง						
6	มีการกำหนดชุดภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นที่ต้องการสืบสานและสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน						
7	มีการเรียบเรียงประวัติศาสตร์และความเป็นมาของของภูมิปัญญาผ้าไหมของท้องถิ่นตามช่วงเวลาต่างๆ ตั้งแต่อดีตแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผ้าไหมในวัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลา						
8	มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหมท้องถิ่นโดยจำแนกตามการใช้ประโยชน์ พิธีกรรม และวิถีชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย						
9	มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาอันที่มาจากเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับปัจจุบัน						
10	การส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชน และคนรุ่นใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ						
11	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติ เรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ						
12	จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล และหรือสิ่งพิมพ์						
13	วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมท้องถิ่นในพื้นที่ในประเทศ และต่างประเทศ						
14	2) กำหนดสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการเป็นในอนาคตให้ชัดเจนโดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และตำแหน่งของกิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมพื้นทอมือโทนสีพาสเทล เพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อันดับหนึ่งในห้าของประเทศไทย เป็นต้น						
15	กำหนดสิ่งที่ต้องการต้องทำโดยจำแนกเป็นรายประเด็น โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า และชุมชน						
16	นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการวิเคราะห์บริบทมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา						
17	นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ						

แนวโน้มนำประกอบ		ระดับความสำคัญของแนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
18	กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหาให้กับชุมชน ในประเด็นใด						
19	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการ ดำเนินงานธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิตของชุมชน						
20	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ						
21	กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น						
22	มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม						
23	พัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับ สมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้						
24	จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด						
25	ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม						
26	ส่งเสริมและสนับสนุนภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)						
27	วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ทรัพยากร ธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็น ทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้						
28	วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชน ตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)						
29	การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ใน ชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ						
30	วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมายังชุมชนและลักษณะ ปัจจุบัน						
31	วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้น การศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุช่วงการผลิตและการเก็บเกี่ยว ผลผลิต						
32	ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โซ่อุปทานของผ้าไหม ท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ						
33	ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสันลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์						
34	ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสันลวดลาย						
35	ศึกษาจุดรวมทางวัฒนธรรม						
36	จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย						
37	ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐ และ เอกชนศึกษาความเป็นไปได้ทางการตลาดกระบวนการผลิต						
38	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตามฤดูกาล ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย						
39	จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกขั้นตอนที่ชัดเจน						
40	ประมาณการกำลังการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิตของ ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท						

แนวโน้มนโยบายประกอบ		ระดับความสำคัญของแนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
41	กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบปีให้ชัดเจน						
42	ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมผืนทอมือไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย						
43	นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์						
44	ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย						
45	เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมผืนจากกรมหม่อนไหม (มาตรฐานยูงทอง ยูงเงิน ฯลฯ) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทผืนผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป						
46	เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น						
47	เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketplace)						
48	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานประกอบการหรือในจังหวัด ในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย						
49	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้าในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย						
50	มีช่องทางชำระเงินออนไลน์						
51	ร่วมการออกงานของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนในระดับภูมิภาค และระดับประเทศ						
52	ร่วมงานออกงานในต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐในนามกลุ่มหรือเครือข่าย						
53	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าออนไลน์						
54	มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่าย ผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง						
55	นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทางวัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางวิถี						
56	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจลูกค้า ณ จุดขาย						
57	มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์						
58	สื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยวชุมชนและบริเวณใกล้เคียง						
59	เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน						
60	ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน						
61	นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการอย่างต่อเนื่อง						

แนวโน้มน้องค์ประกอบ		ระดับความสำคัญของแนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
62	พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความแตกต่างอย่าง ต่อเนื่อง						
63	ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับ ตลาดเป้าหมาย						
64	นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็น ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปลักษณะใหม่อย่างต่อเนื่อง						
65	ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตตามแนวทาง Green หรือ Fairtrade อย่างต่อเนื่อง						
66	ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่างต่อเนื่อง						
67	การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความทนไฟของผ้าไหม/การ ดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้						
68	การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์						
69	การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูก หรือทำลายทิ้ง						
70	การปรับเปลี่ยนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน						
71	คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน						
72	การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่คืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ						
73	มีการใช้ระบบที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการ การที่เข้มแข็งและ ผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และให้คำปรึกษา ทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์						
74	มีการร่วมมือกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ ของสมาชิกเครือข่าย						
75	มีการร่วมมือกับเครือข่ายผู้ประกอบการเพื่อในการหาแนวทางทางใน การแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์						
76	ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในการแก้ปัญหา						
77	ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือวางแผน ปรับปรุงหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ ผู้ประกอบการ						
78	ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัด ศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อ ความต้องการให้สอดคล้องกับตลาด						
79	ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อกำหนดทิศทาง จัดจำหน่ายในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวไปยังต่างประเทศ						

\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ฉ

แบบประเมินอรรถประโยชน์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ  
กลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย โดยวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีเกม (Game Theory)





## แบบประเมินอรรถประโยชน์ของรูปแบบการจัดการ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ใช้ในการประเมินอรรถประโยชน์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในระดับปฏิบัติงานและผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจผ้าไหมในระดับชุมชน ได้ประเมินอรรถประโยชน์ที่ได้รับในการนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน 2) ทุนวัฒนธรรม 3) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรชัย ทูหมัด

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี     30 – 40 ปี     41 – 50 ปี
  - 51 – 60 ปี     มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี                      ปริญญาโท
  - ปริญญาเอก                       อื่นๆ .....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรณประโยชน์ที่ได้รับจากการนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยไปประยุกต์ใช้ โดยรูปแบบของการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน 2) ทุนวัฒนธรรม 3) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์

**คำชี้แจง**

2.1 ขอให้ท่านประเมินบรรณประโยชน์ของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ในแต่ละด้าน และแสดงเครื่องหมาย  ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ ระดับ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ ในระดับ น้อย
- 3 หมายถึง มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ ระดับ ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ ระดับ มาก
- 5 หมายถึง มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการนำไปประยุกต์ใช้ ระดับ มากที่สุด

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีผลกระทบต่อประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ	ผลกระทบต่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>						
<b>1. พันธสัญญาต่อชุมชน</b>						
1.1 การมีส่วนร่วม						
1	ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ					
2	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนหรือข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจ					
1.2 ข้อตกลงร่วม						
3	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม					
4	นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ					
<b>2. ทนวัฒนธรรม</b>						
2.1 จุดภูมิปัญญา						
5	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นหรือปราชญ์ท้องถิ่นของชุมชนมาเป็นผู้ให้ข้อมูลและเป็นที่ปรึกษา					
6	มีการกำหนดจุดภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นที่ต้องการสืบสานและสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน					
7	มีการเรียบเรียงประวัติศาสตร์และความเป็นมาของของภูมิปัญญาผ้าไหมทอของท้องถิ่นตามช่วงเวลาต่างๆ ตั้งแต่อดีตแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของผ้าไหมในวัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลา					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีผลกระทบต่อประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ผลกระทบต่อคาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
2.2 การจัดเก็บภูมิปัญญา							
8	มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหมท้องถิ่น โดยจำแนกตามการใช้ประโยชน์ พิธีกรรม และวิถีชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย						
9	มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาฉันทมติเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับปัจจุบัน						
2.3 การถ่ายทอดภูมิปัญญา							
10	การส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชน และคนรุ่นใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ						
11	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติเรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ						
12	จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล และหรือสิ่งพิมพ์						
3.แผนการดำเนินงาน							
3.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจ							
13	วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมทอมือในพื้นที่ในประเทศ และต่างประเทศ						

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีผลกระทบต่อประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ผลกระทบต่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
14	กำหนดสิ่งให้ผู้ประกอบการต้องการเป็นในอนาคตให้ชัดเจนโดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และตำแหน่งของกิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมผืนทอมือโทนสีพาสเทล เพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อันดับหนึ่งในหัวของประเทศไทย เป็นต้น						
15	กำหนดสิ่งที่จะต้องทำโดยจำแนกเป็นรายประเด็น โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า และชุมชน						
3.2 วัตถุประสงค์เป้าหมาย							
16	นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการวิเคราะห์บริบทที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา						
17	นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ						
18	กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหาให้กับชุมชนในประเด็นใด						
19	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ - ประมาณการรายได้ต่อปี (Income) - อัตราส่วนผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ (Yield) - และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio) โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิตของชุมชน						
20	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ						
3.3 การจัดการทุนมนุษย์							
21	กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น						
22	มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม						
23	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้						

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีอัตราประโยชน์กับ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		อัตราประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
3.4 การจัดทำวัตถุดิบ							
24	จัดทำวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด						
25	ใช้วัตถุดิบที่ทำได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม						
26	ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)						
3.5 สภาพภูมิศาสตร์							
27	วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็น ทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้						
28	วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)						
3.6 สภาพวัฒนธรรม							
29	การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ ในชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ						
30	วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาจากชุมชน และลักษณะปัจจุบัน						
3.7 สภาพเศรษฐกิจชุมชน							
31	วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้นการศึกษา ที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุงบช่วงการผลิตและการเก็บเกี่ยวผลผลิต						
32	ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่อุปทานของผ้าไหมท้องถิ่น จากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ						

2.2 โปรดให้เห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีอัตราประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ	อัตราประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
<b>ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์</b>						
4. กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม						
4.1 วัฒนธรรมร่วมสมัย						
33	ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสันลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์					
34	ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสันลวดลาย					
35	ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรม					
4.2 ความคิดสร้างสรรค์						
36	จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย					
37	ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาควิชาการ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่					
38	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตามฤดูกาลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย					
5. กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต						
5.1 การผลิต						
39	จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกขั้นตอนที่ชัดเจน					
40	ประมาณการกำลังการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท					
41	กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบปีให้ชัดเจน					
5.2 มาตรฐาน						
42	ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมผืนทอไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีผลกระทบต่อประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ผลกระทบต่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
43	นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์						
44	ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย						
5.3 การรับรอง							
45	เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมพื้นจากกรรมหม่อนไหม (มาตรฐานยูงทอง ยูงเงิน ฯลฯ) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทพื้นผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป						
46	เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น						
<b>ด้านผลลัพธ์</b>							
<b>6. การส่งมอบคุณค่า</b>							
6.1 การส่งมอบ							
47	เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketplace)						
48	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานประกอบการหรือในจังหวัดในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย						
49	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้าในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย						
50	มีช่องทางการชำระเงินออนไลน์						
51	ร่วมการออกโรงงานของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ						
52	ร่วมงานออกร้านในต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐในนามกลุ่มหรือเครือข่าย						



2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีผลกระทบต่อประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ	ผลกระทบต่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	
53	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าออนไลน์					
6.2 การส่งมอบแบบดั้งเดิม						
54	มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง					
55	นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทางวัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางนวัตกรรมวิถี					
56	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ณ จุดขาย					
6.2 การสื่อสาร						
57	มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์					
58	สื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยวชุมชนและบริเวณใกล้เคียง					
59	เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน					
7. ความยั่งยืน						
7.1 การดำเนินงานต่อเนื่อง						
60	ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน					
61	นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการอย่างต่อเนื่อง					
7.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง						
62	พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง					
63	ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย					
7.3 คุณค่าต่อชุมชน						
64	นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีผลกระทบต่อประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

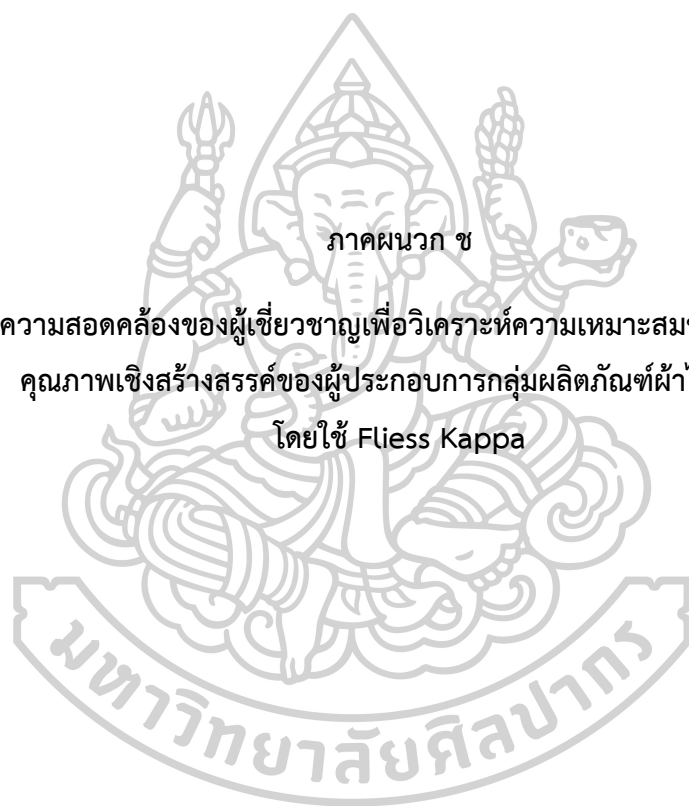
1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ผลกระทบต่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	
65	ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตตามแนวทาง Green หรือ Fairtrade อย่างต่อเนื่อง						
66	ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่างต่อเนื่อง						
<b>8. ต้นทุนคุณภาพ</b>							
8.1 ต้นทุนในกระบวนการผลิต							
67	การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความหนาแน่นของผ้าไหม/การดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้						
68	การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์						
69	การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูก หรือทำลายทิ้ง						
8.2 ต้นทุนหลังกระบวนการผลิต							
70	การปรับเปลี่ยนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน						
71	คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน						
72	การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่คืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ						
<b>9. เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์</b>							
9.1 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ							
73	มีการใช้ระบบที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการที่เข้มแข็ง และผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์						
74	มีการร่วมกันกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครือข่าย						
75	มีการร่วมมือกับเครือข่ายผู้ประกอบการเพื่อในการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์						

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีอัตราประโยชน์กับผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ	อัตราประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จากการประยุกต์ใช้ (เลือกได้ 1 ช่อง)					หมายเหตุ	
	1	2	3	4	5		
	9.2 เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก						
76	ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการแก้ปัญหา						
77	ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือวางแผนปรับปรุงหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ						
9.3 เครือข่ายโซ่อุปทาน							
78	ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการให้สอดคล้องกับตลาด						
79	ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อกำหนดทิศทางการจัดจำหน่ายในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวไปยังต่างประเทศ						

\*\*\*\*\*





ภาคผนวก ข

แบบประเมินความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย  
โดยใช้ Fliess Kappa



## แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในระดับบริหารและนักวิชาการ ได้ประเมินความเหมาะสมในการนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน 2) ทุนวัฒนธรรม 3) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายสุรัชย์ ทูหมัด

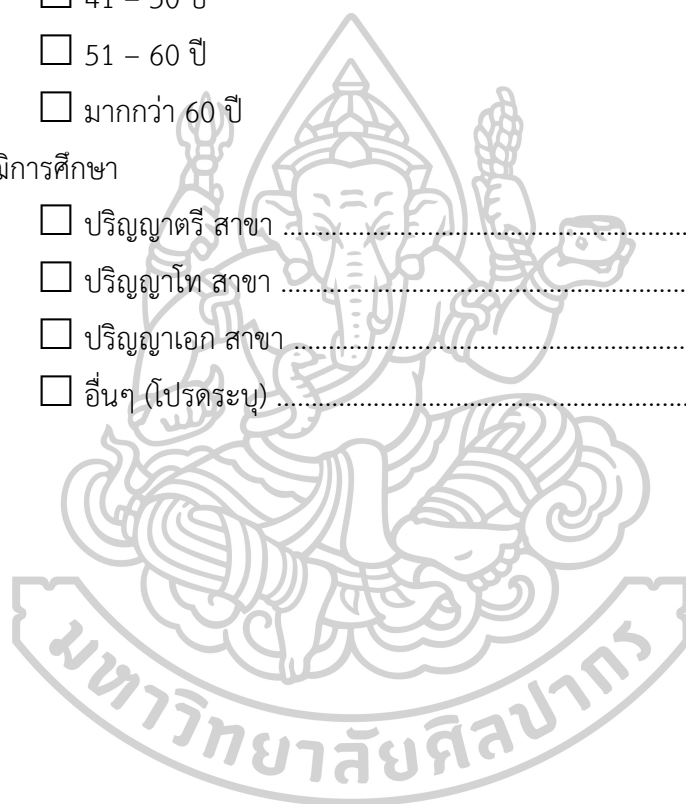
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวท่านลงในช่องว่าง

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน .....
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 – 40 ปี
  - 41 – 50 ปี
  - 51 – 60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี สาขา .....
  - ปริญญาโท สาขา .....
  - ปริญญาเอก สาขา .....
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....



**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่จะเกิดขึ้นจริง ตามแนวโน้มหลัก 9 ด้าน ได้แก่ 1) พันธสัญญาต่อชุมชน 2) ทุนวัฒนธรรม 3) แผนการดำเนินงาน 4) กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม 5) กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต 6) การส่งมอบคุณค่า 7) ความยั่งยืน 8) ต้นทุนคุณภาพ และ 9) เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์

### คำชี้แจง

2.1 ขอให้ท่านประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ในแต่ละด้าน และแสดงเครื่องหมาย  ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้ น้อย
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้ ปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้ มาก
- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้ มากที่สุด



2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>						
<b>1. พันธสัญญาต่อชุมชน</b>						
1.1 การมีส่วนร่วม						
1	ร่วมกับชุมชนพิจารณาประโยชน์ที่ชุมชนและธุรกิจจะได้รับ					
2	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนหรือข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจ					
1.2 ข้อตกลงร่วม						
3	ร่วมกับชุมชนจัดทำเป็นจริยธรรมธุรกิจต่อชุมชนโดยร่วมกำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานของธุรกิจด้านเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม					
4	นำข้อตกลงมาจัดทำเป็นข้อกำหนดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ					
<b>2. ทุนวัฒนธรรม</b>						
2.1 ชุมภูมิปัญญา						
5	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นหรือปราชญ์ท้องถิ่นของชุมชนมาเป็นผู้ให้ข้อมูลและเป็นพี่ปรึกษา					
6	มีการกำหนดชุดภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรมผ้าท้องถิ่นที่ต้องการสืบสานและสร้างสรรค์ร่วมกับชุมชน					
7	มีการเรียบเรียงประวัติศาสตร์และความเป็นมาของของภูมิปัญญาผ้าไหมทอของท้องถิ่นตามช่วงเวลาต่างๆ ตั้งแต่อดีตแสดงให้เห็นถึงการเลื่อนไหลของผ้าไหมในวัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลา					



2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
2.2 การจัดเก็บภูมิปัญญา						
8	มีการจัดทำข้อมูลภูมิปัญญาและวัฒนธรรมเกี่ยวกับผ้าไหมท้องถิ่น โดยจำแนกตามการใช้ในประเพณี พิธีกรรม และวิถีชีวิตประจำวัน และเพิ่มเติมข้อมูลปัจจุบันให้มีความทันสมัย					
9	มีการประชุมร่วมกับชุมชนหาหนทางดีเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการประยุกต์ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมให้เข้ากับปัจจุบัน					
2.3 การถ่ายทอดภูมิปัญญา						
10	การส่งเสริมผู้สืบทอดภูมิปัญญา ได้แก่ เด็กเยาวชน และคนรุ่นใหม่ในท้องถิ่นที่ให้ความสนใจและมีศักยภาพ					
11	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากปราชญ์ชุมชนและผู้เชี่ยวชาญด้านผ้าไหมของท้องถิ่นแก่กลุ่มผู้ประกอบการในทุกกิจกรรมการผลิต เช่น ประวัติ เรื่องเล่า ที่มาของลวดลาย การย้อมสีธรรมชาติ การทอผ้า และการนำผ้ามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ					
12	จัดทำสื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล และหรือสิ่งพิมพ์					
<b>3.แผนการดำเนินงาน</b>						
3.1 ทิศทางการดำเนินธุรกิจ						
13	วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มตลาดผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมทอมือในพื้นที่ในประเทศ และต่างประเทศ					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
14	กำหนดสิ่งที่คุณประกอบการต้องการเป็นในอนาคตให้ชัดเจน โดยระบุลักษณะผลิตภัณฑ์ กลุ่มตลาด และตำแหน่งของกิจการ เช่น เป็นแหล่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าไหมผืนทอมือโทนสีพาสเทล เพื่อจำหน่ายให้กับนักท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อันดับหนึ่งในห้าของประเทศไทย เป็นต้น					
15	กำหนดสิ่งที่คุณต้องการทำโดยจำแนกเป็นรายประเด็น โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า และชุมชน					
3.2 วัตถุประสงค์เป้าหมาย						
16	นำความต้องการของลูกค้าเป้าหมายจากการวิเคราะห์บริบทมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหา					
17	นำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ					
18	กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าธุรกิจสามารถแก้ปัญหาให้กับชุมชนในประเด็นใด					
19	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมาณการรายได้ต่อปี (Income)</li> <li>- อัตราส่วนผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจ (Yield)</li> <li>- และอัตราการเติบโตของกิจการ (Growth Ratio)</li> </ul> โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิตของชุมชน					
20	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ					
3.3 การจัดการทุนมนุษย์						
21	กำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือในท้องถิ่น					
22	มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม					
23	พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับสมรรถนะตามมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
3.4 การจัดหาวัตถุดิบ						
24	จัดหาวัตถุดิบโดยมีมาตรฐานกำหนด					
25	ใช้วัตถุดิบที่หาได้ในชุมชนและไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม					
26	ส่งเสริมและสนับสนุนคุณภาพให้กับผู้ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำ (เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม)					
3.5 สภาพภูมิศาสตร์						
27	วิเคราะห์ลักษณะภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็นทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยได้					
28	วิเคราะห์ลักษณะการตั้งบ้านเรือน เช่น เป็นชุมชนกระจัดกระจาย (Isolated Farmstead or Scattered Settlement) หรือเป็นชุมชนตามแนวเส้นทางคมนาคม (Lined Settlement)					
3.6 สภาพวัฒนธรรม						
29	การศึกษาภาษา และการแต่งกายของคนในชุมชนที่ใช้ในชีวิตประจำวัน และตามประเพณีต่างๆ					
30	วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยที่ผ่านมาจากชุมชน และลักษณะปัจจุบัน					
3.7 สภาพเศรษฐกิจชุมชน						
31	วิเคราะห์ลักษณะการประกอบอาชีพของคนในชุมชน มุ่งเน้นการศึกษาที่อาชีพเกษตรกรรมเพื่อระบุดวงการผลิตและการเก็บเกี่ยวผลผลิต					
32	ศึกษาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โซ่อุปทานของผ้าไหมท้องถิ่นจากหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานต่างๆ					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านกระบวนการเพิ่มผลิตภาพเชิงสร้างสรรค์</b>						
4. กระบวนการสร้างภูมิปัญญาสร้างสรรค์ข้ามวัฒนธรรม						
4.1 วัฒนธรรมร่วมสมัย						
33	ตีความศิลปวัฒนธรรมของผ้าไหมท้องถิ่นในมิติของสีสัน ลวดลาย เทคนิคการทอ และรูปแบบผลิตภัณฑ์					
34	ศึกษาวัฒนธรรม และค่านิยมของตลาดเป้าหมายในมิติสีสัน ลวดลาย					
35	ศึกษาจุดร่วมทางวัฒนธรรม					
4.2 ความคิดสร้างสรรค์						
36	จัดทำต้นแบบ (Prototype) ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทย					
37	ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐ ภาควิชาการ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่					
38	ออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามประเพณี เทศกาลสำคัญ หรือตามฤดูกาลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย					
5. กระบวนการสร้างความน่าเชื่อถือในการผลิต						
5.1 การผลิต						
39	จัดทำคู่มือการผลิตที่จำแนกขั้นตอนที่ชัดเจน					
40	ประมาณการกำลังการผลิตต่อปี และช่วงเวลาทำการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท					
41	กำหนดช่วงเวลาในการจัดเตรียมวัตถุดิบและการผลิตในรอบปีให้ชัดเจน					
5.2 มาตรฐาน						
42	ดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพผ้าไหมพื้นทอมือไม่ต่ำกว่ามาตรฐาน “ยูง” จากกรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมาตรฐานอื่นที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสม ของรูปแบบการจัดการ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
43	นำแนวทางมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชนมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์					
44	ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลอื่นๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย					
5.3 การรับรอง						
45	เสนอขอรับรองมาตรฐานระดับประเทศการผลิตผ้าไหมผืนจากรวมหม่อนไหม (มาตรฐานยุงทอง ยุงเงิน ฯลฯ) และ/หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทผืนผ้าของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (มผช 828/2558) ขึ้นไป					
46	เสนอขอรับรองมาตรฐานการจัดการและการผลิตระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน GOTS มาตรฐาน Green Product และมาตรฐาน EU-Eco-Label เป็นต้น					
<b>ด้านผลลัพธ์</b>						
6. การส่งมอบคุณค่า						
6.1 การส่งมอบ						
47	เปิดช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในระบบตลาดออนไลน์ (E-Marketplace)					
48	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ สถานประกอบการหรือในจังหวัดในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย					
49	เปิดหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ห้างสรรพสินค้าในนามสถานประกอบการหรือกลุ่มเครือข่าย					
50	มีช่องทางการชำระเงินออนไลน์					
51	ร่วมการออกโรงงานของหน่วยงานราชการที่สนับสนุนในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ					
52	ร่วมงานออกร้านในต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐในนามกลุ่มหรือเครือข่าย					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสม ของรูปแบบการจัดการ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
53	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าออนไลน์					
6.2 การส่งมอบแบบดั้งเดิม						
54	มีหน้าร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตน หรือร่วมกับเครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่ใกล้เคียง					
55	นำสถานประกอบการหรือหน้าร้านเข้าร่วมในเส้นทางวัฒนธรรมของชุมชนตามแนวทางนวัตวิถี					
56	ทำระบบสอบถามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ณ จุดขาย					
6.2 การสื่อสาร						
57	มีช่องทางประชาสัมพันธ์ออนไลน์					
58	สื่อสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายและแหล่งท่องเที่ยวชุมชนและบริเวณใกล้เคียง					
59	เนื้อหาสื่อสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน					
7. ความยั่งยืน						
7.1 การดำเนินงานต่อเนื่อง						
60	ผู้ประกอบการต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน					
61	นำปัญหาจากผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์แก้ไขเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการอย่างต่อเนื่อง					
7.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง						
62	พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมไทยให้มีความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง					
63	ปรับเปลี่ยนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย					
7.3 คุณค่าต่อชุมชน						
64	นำแนวคิด ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่นมาสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์เดิมรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
65	ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตตามแนวทาง Green หรือ Fairtrade อย่างต่อเนื่อง					
66	ดูแลทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตอย่างต่อเนื่อง					
<b>8. ต้นทุนคุณภาพ</b>						
8.1 ต้นทุนในกระบวนการผลิต						
67	การตรวจสอบวัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ความทนไฟของผ้าไหม/การดูดซับสี ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้กำหนดไว้					
68	การขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์					
69	การนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพมาจำหน่ายในราคาถูก หรือทำลายทิ้ง					
8.2 ต้นทุนหลังกระบวนการผลิต						
70	การรับเปลี่ยนคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน					
71	คืนเงินให้กับลูกค้ากรณีสินค้าไม่ได้คุณภาพมาตรฐาน					
72	การให้ส่วนลดสำหรับลูกค้าที่คืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ					
<b>9. เครือข่ายคุณภาพสร้างสรรค์</b>						
9.1 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ						
73	มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงระหว่างผู้ประกอบการที่เข้มแข็ง และผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และให้คำปรึกษาทางด้านการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์					
74	มีการร่วมกันกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบต้นน้ำในพื้นที่ของสมาชิกเครือข่าย					
75	มีการร่วมมือกับเครือข่ายผู้ประกอบการเพื่อในการหาแนวทางทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์					

2.2 โปรดให้ความเห็นว่ากิจกรรมของรูปแบบการจัดการในแต่ละข้อมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องใดช่องหนึ่ง

1. กิจกรรมที่ดำเนินการ		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ (เลือกได้ 1 ช่อง)				
		1	2	3	4	5
9.2 เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก						
76	ร่วมมือกับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการแก้ปัญหา					
77	ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือวางแผนปรับปรุงหรือให้ความร่วมมือในการพัฒนาการจัดการคุณภาพแก่ผู้ประกอบการ					
9.3 เครือข่ายโซ่อุปทาน						
78	ร่วมกับผู้จัดหาวัตถุดิบต้นน้ำ ได้แก่ กลุ่มผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม สังกัดศูนย์หม่อนไหมเฉลิมพระเกียรติเพื่อวางแผนการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการให้สอดคล้องกับตลาด					
79	ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยเพื่อกำหนดทิศทางทางการจัดจำหน่ายในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวไปยังต่างประเทศ					

\*\*\*\*\*







ภาคผนวก ซ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติกรณ์ นพอุดมพันธุ์	รองคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สหภัส อินทรีย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
3	อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เยาวนานนท์	สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4	อาจารย์ณัฐนันท์ บัวงาม	วิทยาลัยเพาะช่าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
5	อาจารย์ณัฐวรรณ เฉลิมสุข	โรงเรียนสาธิตพิบูลบำเพ็ญ มหาวิทยาลัยบูรพา
6	นายพิชัย เชื้องาม	ผู้อำนวยการสำนักงานหมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ กรมหมอนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
7	นางสาวลำแพน สารจันทิก	ผู้อำนวยการศูนย์หมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ จังหวัดสระบุรี
8	นางสาวเยาว์สุลักษณ์ บรรจมาตย์	นักวิชาการเกษตรชำนาญการ
9	นางไชนภา เขจรานนท์	นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ
10	นายศรีณีย์ พุแค	นักวิชาการเกษตรปฏิบัติการ
11	นางสาวกนกวรรณ สารีโท	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการผลิตผ้าไหมตรานกยูงพระราชทาน ศูนย์หมอนไหม เฉลิมพระเกียรติฯ จังหวัดอุดรธานี
12	นางสาวพรวิภา ทีโส	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการผลิตผ้าไหมตรานกยูงพระราชทาน ศูนย์หมอนไหม เฉลิมพระเกียรติฯ จังหวัดอุดรธานี
13	นางสาวนภาพร เสนาภักดิ์	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการผลิตผ้าไหมตรานกยูงพระราชทาน ศูนย์หมอนไหม เฉลิมพระเกียรติฯ จังหวัดอุดรธานี
14	นายโกเมนทร์ ชมภูพาน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมาตรฐานและรับรองมาตรฐานหมอนไหม
15	นายจักรพันธ์ ใสสิต	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมาตรฐานและรับรองมาตรฐานหมอนไหม
16	นายศุภชัย ทาจง	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมาตรฐานและรับรองมาตรฐานหมอนไหม
17	นางสาวประภาพร เวียงอินทร์	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบมาตรฐานหมอนไหม สำนักงานหมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ
18	นางเพชรีย์ บุญทวี	นักวิชาการเกษตรชำนาญการ สำนักงานหมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ
19	นายสมเกียรติ พิเศษเพ็ง	เศรษฐกรปฏิบัติการ สำนักงานหมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ
20	นายบวร วังสีหา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานหมอนไหมเฉลิมพระเกียรติฯ
21	คุณมนัสนันท์ เบนุจรงค์จินดา	ผู้ประกอบการ ลงอุ๊ด บ้านครัว ไหมไทย
22	นายสุนัน จันนา	ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ผ้าไทยที่ได้รับการส่งเสริม จากสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดนครนายก



ภาคผนวก ฅ

ตัวอย่างภาพถ่ายการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



ภาพการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติกรณ์ นพอุดมพันธุ์  
 ตำแหน่ง : รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 และเจ้าของผลิตภัณฑ์ผ้าไทยแบรนด์ “ศรีบางกอก” และได้รับรางวัลการออกแบบเครื่องแต่งกาย  
 ยอดเยี่ยมจากละครศรีอยุธยา ในการประกาศรางวัลนาฏราช ครั้งที่ 10 ประจำปี 2561



ภาพการสัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เยาวนานนท์  
 ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ สถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาพการสัมภาษณ์ คุณพิชัย เชื้องาม  
 ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการกองส่งเสริมหม่อนไหม กรมหม่อนไหม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ภาพการสัมภาษณ์ คุณมนัสนันท์ เบญจรงค์จินดา  
 เจ้าของร้านลุงอู๊ด บ้านครัว ใหมไทย  
 ณ ร้านลุงอู๊ด บ้านครัว ใหมไทย เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร



ภาคผนวก ญ

ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ที่ อว 8606/ 3601



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี คลังชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๒ ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิติกรณ์ นพอุดมพันธุ์

ด้วย นายสุรชัย ทูหมัด รหัสนักศึกษา 59604917 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญ  
เพื่อประเมินรูปแบบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมิน  
รูปแบบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เพื่อนักศึกษาจะ  
ได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ส.ธ.จ. นริศชัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นริศชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คลังชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ อว 8606/ ๓๖๔๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจันทน์  
กรุงเทพฯ 10170

๒ ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย

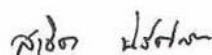
เรียน อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เขาวานานนท์

ด้วย นายสุรชัย ทูหมัด รหัสนักศึกษา 59604917 นักศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชา  
การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการ  
คุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญ  
เพื่อประเมินรูปแบบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ฯ ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมิน  
รูปแบบกลยุทธ์การจัดการคุณภาพเชิงสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทย เพื่อนักศึกษาจะ  
ได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจันทน์

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายสุรชัย ทูหมัด
วัน เดือน ปี เกิด	25 มิถุนายน 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดนครนายก
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2544 – 2548 ศึกษาศิลปบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์อาร์ต คณะศิลปกรรม มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2552 – 2554 ศึกษาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหาร คณะพัฒนารัฐพยานุเคราะห์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2559 – 2562 ศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	23/2 หมู่ 1 ตำบลพระอาจารย์ อำเภองอครักษ์ จังหวัดนครนายก รหัสไปรษณีย์ 26120
ผลงานตีพิมพ์	วารสารสถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ ปีที่ 22 ฉบับที่ 2(44) มกราคม - มิถุนายน 2564

