



การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดย

นางสาวพริยา ทรัพย์सार



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน
กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE BUSINESS MANAGEMENT STRATEGY
MODEL FOR THE COMMUNITY ENTERPRISE GROUP OF
HANG RICE PRODUCT IN THE NORTHEASTERN REGION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy MANAGEMENT
Academic Year 2023
Copyright of Silpakorn University

61604908 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนบัณฑิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ, การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน, วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง, นวัตกรรม, ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

นางสาว พิรยา ทรัพย์สาร: การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้การวิจัยรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

(Qualitative Research) และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดย 1) ศึกษาสภาพการณ์ของการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง คือ ประธานวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัล OTOP 5 ดาวและเจ้าหน้าที่จากภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 21 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกจากการประกวด OTOP โดยวิสาหกิจชุมชนได้รับรางวัลระดับ 5 ดาวต่อเนื่อง 2 ปี จำนวน 19 คนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ดูแลและรับผิดชอบสนับสนุนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 2 คน

2) เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในรอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง คือ ประธานวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัล OTOP 5 ดาวจำนวน 19 คนและเจ้าหน้าที่จากภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางจำนวน 2 คน รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 21 คนและนำข้อมูลจากรอบที่ 1 นั้นไปสร้างแบบสอบถามโดยนำกลับไปถามยังผู้ให้ข้อมูลหลักอีกครั้งในรอบที่ 2 เพื่อให้ทราบแนวโน้มองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วนำมาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เก็บข้อมูลจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 400 คน

3) เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” ประกอบไปด้วย G – Green เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม, I - Innovation ความสามารถทางนวัตกรรม, N – Network เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน, S-Sustainable management performance ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน/Standard and Safety มาตรฐานเกษตรอินทรีย์, M – Management ด้านการจัดการสีเขียวในกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำและ E – Entrepreneurial orientation ด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งงานวิจัยนี้ช่วยให้ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน นักวิชาการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางได้นำตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนต่อไปในอนาคต

61604908 : Major MANAGEMENT

Keyword : Business management strategy, Sustainable business management, Hang rice community product enterprise, Innovation, Antecedents and Consequences

MISS Peeraya SUPSARN : DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE BUSINESS MANAGEMENT STRATEGY MODEL FOR THE COMMUNITY ENTERPRISE GROUP OF HANG RICE PRODUCT IN THE NORTHEASTERN REGION Thesis advisor : Associate Professor Pitak Siriwong, Ph.D.

This research aims to study the development of a strategic model for sustainable business management of the Hang rice product community enterprise in the Northeastern region. It employs Research and Development (R&D) methodology, gathering data through Qualitative Research and Quantitative Research methods, along with the Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) technique by

1) The study investigates the business operations of the Hang rice product community enterprise to develop a strategic management model. This is achieved through document analysis, non-participant observation, and in-depth interviews with experts in the field, including community enterprise leaders awarded with the OTOP 5-Star accolade and relevant government officials totaling 21 people. A purposive sampling technique is employed, focusing on OTOP award-winning community enterprises for two consecutive years, Interviewing 19 people and government officials involved in supporting Hang rice product community enterprises, Interviewing 2 people.

2) To analyze the causal relationship structure of the sustainable strategic management model, the Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) technique is used in Round 1. This involves in-depth interviews with experts, including award-winning OTOP community enterprise leaders, Interviewing 19 people and government officials , Interviewing 2 people. totaling 21 people. The data from Round 1 is used to create a questionnaire, which is then administered again to the same participants in Round 2 to understand the components of the sustainable strategic management model. The collected data is then analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with 400 members of the community enterprises.

3) The study synthesizes a sustainable strategic management model for community enterprises producing Hang rice products in the Northeastern region using SWOT Analysis and TOWS Matrix.

The research results found that Development of a strategic model for sustainable business management of the Hang rice product community enterprise in the Northeastern region. The strategic management model comprises six core components under the concept named "GIN-SME" consisting of G - Green Environmental conservation , I - Innovation, innovation capabilities, N - Network, a network of community enterprises, S- Sustainable performance of enterprises Community / Standard and Safety organic farming standards, M - Management in green management and E - Entrepreneurial orientation in focusing on entrepreneurship. This research contributes to the government, private sector, communities, academics, and stakeholders involved in Hang rice product community enterprises by applying the sustainable strategic management model to achieve long-term success and sustainability

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ เพราะได้รับความกรุณาและการเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อผู้วิจัยรวมทั้งว่าที่ ร้อยตรี ดร. ปฎิพัทธ์ ตันมิ่ง ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวรรยา ธรรมอภิพล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่เมตตาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง



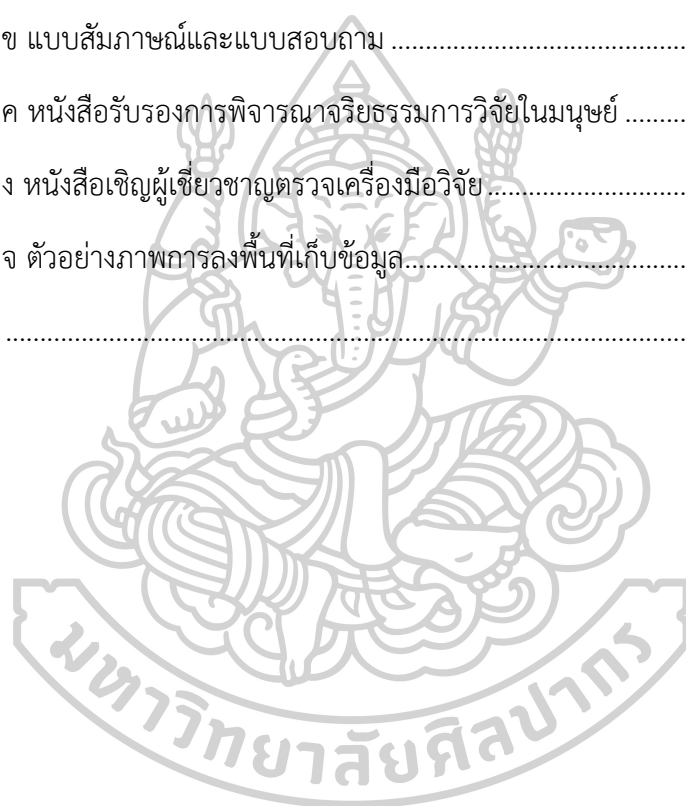
พริยา ทรัพย์สาร

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ญ |
| สารบัญภาพ..... | ฐ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| คำถามการวิจัย..... | 9 |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย..... | 10 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 10 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 12 |
| ขอบเขตเวลาในการวิจัย..... | 12 |
| ประโยชน์ที่ได้รับ..... | 12 |
| ประโยชน์ในการนำไปใช้..... | 12 |
| ข้อจำกัด..... | 13 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 13 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 14 |
| 1. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจ..... | 14 |
| 2. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์..... | 20 |
| 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่ของการสร้างมูลค่า (Value Chain)..... | 32 |

| | |
|---|-----|
| 4. แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการ..... | 36 |
| 5. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความสามารถทางนวัตกรรม | 43 |
| 6. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน..... | 50 |
| 7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน..... | 65 |
| 8. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการอย่างยั่งยืน | 71 |
| 9. แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม..... | 77 |
| 10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 83 |
| 11. ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม | 91 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย | 96 |
| 3.1 ขั้นตอนในการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 (Research: R1)..... | 99 |
| 3.2. ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Development: D1) โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)..... | 108 |
| 3.3. ขั้นตอนที่ 3 (Development: D2 เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่าง ยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix..... | 110 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย..... | 112 |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขต พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 112 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 134 |
| 4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix โดยวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบของตัวแบบ เชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 158 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... | 176 |
| สรุปผลการวิจัย | 176 |

| | |
|---|-----|
| การอภิปรายผลการวิจัย..... | 198 |
| ประโยชน์จากงานวิจัย..... | 221 |
| ข้อเสนอแนะ | 222 |
| รายการอ้างอิง..... | 225 |
| ภาคผนวก | 241 |
| ภาคผนวก ก รายชื่อ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons)..... | 242 |
| ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม | 245 |
| ภาคผนวก ค หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ | 261 |
| ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย..... | 264 |
| ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูล..... | 270 |
| ประวัติผู้เขียน | 276 |



สารบัญตาราง

หน้า

| | | |
|-------------|---|-----|
| ตารางที่ 1 | เปรียบเทียบปริมาณส่งออกข้าวของประเทศผู้ส่งออกที่สำคัญ 5 อันดับ ปี 2563 | 2 |
| ตารางที่ 2 | ปริมาณส่งออกข้าวไทยรายชนิดข้าวระหว่างปี 2561-2563 | 3 |
| ตารางที่ 3 | แสดงข้อมูลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP (หน่วย : บาท)..... | 6 |
| ตารางที่ 4 | ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์..... | 20 |
| ตารางที่ 5 | การวิเคราะห์ TOWS MATRIX..... | 27 |
| ตารางที่ 6 | ความหมายของผู้ประกอบการ..... | 36 |
| ตารางที่ 7 | ความหมายของนวัตกรรม..... | 43 |
| ตารางที่ 8 | ความหมายเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน..... | 51 |
| ตารางที่ 9 | ความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน..... | 65 |
| ตารางที่ 10 | ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้..... | 71 |
| ตารางที่ 11 | ความหมายการมีส่วนร่วมไว้หลากหลาย..... | 77 |
| ตารางที่ 12 | องค์ประกอบด้านการจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ดังนี้..... | 90 |
| ตารางที่ 13 | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) | 99 |
| ตารางที่ 14 | สรุปขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม..... | 102 |
| ตารางที่ 15 | ขั้นตอนวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การศึกษาแนวคิดทฤษฎีสำหรับกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้เหมาะสมกับงานวิจัยที่ศึกษามากที่สุด..... | 103 |
| ตารางที่ 16 | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 21 คน | 104 |

| | |
|--|-----|
| ตารางที่ 17 สรุปขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Research: R2) การศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 108 |
| ตารางที่ 18 สรุปขั้นตอนที่ 3 เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix..... | 111 |
| ตารางที่ 19 สรุปร่างแนวโน้มนโยบายประกอบหลักได้ 15 องค์ประกอบ..... | 129 |
| ตารางที่ 20 การให้คะแนนความสำคัญจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 | 130 |
| ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากแบบสอบถาม EDR รอบที่ 2..... | 132 |
| ตารางที่ 22 จำนวนและค่าร้อยละปัจจัยส่วนบุคคล..... | 136 |
| ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการโดยรวมและรายด้าน..... | 138 |
| ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นต่อเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมและรายด้าน..... | 139 |
| ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นต่อความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน โดยรวมและรายด้าน | 139 |
| ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมและรายด้าน | 140 |
| ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนโดยรวมและรายด้าน | 140 |
| ตารางที่ 28 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ | 143 |
| ตารางที่ 29 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ..... | 143 |
| ตารางที่ 30 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน..... | 145 |

| | |
|--|-----|
| ตารางที่ 31 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน | 145 |
| ตารางที่ 32 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน..... | 147 |
| ตารางที่ 33 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน | 148 |
| ตารางที่ 34 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน..... | 150 |
| ตารางที่ 35 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน..... | 150 |
| ตารางที่ 36 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเชิงสาเหตุ..... | 154 |
| ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม..... | 155 |
| ตารางที่ 38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน..... | 157 |
| ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 159 |
| ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 162 |
| ตารางที่ 41 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ | 163 |
| ตารางที่ 42 สรุปองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” | 169 |
| ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2..... | 186 |
| ตารางที่ 44 สรุปกลยุทธ์ 12 รูปแบบแยกตามแนวคิด GIN-SME..... | 194 |

สารบัญภาพ

หน้า

| | |
|--|-----|
| ภาพที่ 1 สถิติการส่งออก ที่มา : (สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม,2564)..... | 2 |
| ภาพที่ 2 รูปภาพแผนที่จังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 8 |
| ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย | 11 |
| ภาพที่ 4 กระบวนการธุรกิจ..... | 17 |
| ภาพที่ 5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ 4 ประเภท (ที่มา: บุรณิ รัตนสมบัติ, 2557.)..... | 27 |
| ภาพที่ 6 แสดงถึงแบบจำลองแนวคิดแบบจำลอง 7-s ของแมคคินซี | 28 |
| ภาพที่ 7 แผนภาพห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) | 32 |
| ภาพที่ 8 กระบวนการห่วงโซ่อุปทานแบบผลึกและแบบดิ่ง (ที่มา : สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร, 2561) | 33 |
| ภาพที่ 9 องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าในรูปแบบองค์กร (ที่มา Porter, M. E., 1985)..... | 34 |
| ภาพที่ 10 เศรษฐกิจฐานรากแห่งทุนวัฒนธรรมสู่เศรษฐกิจแห่งการแข่งขันอย่างยั่งยืน..... | 52 |
| ภาพที่ 11 ความสมดุลของการดำเนินงานจากกระบวนการจัดการอย่างยั่งยืน..... | 72 |
| ภาพที่ 12 กรอบของการจัดการอย่างยั่งยืน (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2552)..... | 73 |
| ภาพที่ 13 ภาพแสดงองค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Emas, 2015)..... | 74 |
| ภาพที่ 14 Triple Bottom Line กับการพัฒนาที่ยั่งยืน | 76 |
| ภาพที่ 15 ประสิทธิภาพ ที่มา (ทัศนชัย ศิริวรรณ, 2564)..... | 79 |
| ภาพที่ 16 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) (ที่มา : ทัศนชัย ศิริวรรณ, 2564)..... | 80 |
| ภาพที่ 17 ขั้นตอนการวิจัย | 98 |
| ภาพที่ 18 แสดงกรอบแนวคิด | 133 |
| ภาพที่ 19 องค์ประกอบการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ..... | 142 |
| ภาพที่ 20 องค์ประกอบเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน..... | 144 |

| | |
|--|-----|
| ภาพที่ 21 องค์ประกอบความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน..... | 146 |
| ภาพที่ 22 องค์ประกอบการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน..... | 149 |
| ภาพที่ 23 โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยครั้งแรก..... | 153 |
| ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ปรับแก้..... | 154 |
| ภาพที่ 25 องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” | 174 |
| ภาพที่ 26 สรุปกลยุทธ์และแนวคิด “GIN-SME” องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ อย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... | 175 |
| ภาพที่ 27 ผังโครงสร้างวิสาหกิจชุมชน..... | 184 |
| ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ปรับแก้..... | 188 |
| ภาพที่ 29 องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” | 207 |
| ภาพที่ 30 ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางใน เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบตัวแบบ “GIN-SME”..... | 208 |
| ภาพที่ 31 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 271 |
| ภาพที่ 32 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 271 |
| ภาพที่ 33 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 272 |
| ภาพที่ 34 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 272 |
| ภาพที่ 35 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 273 |
| ภาพที่ 36 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 273 |
| ภาพที่ 37 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 274 |
| ภาพที่ 38 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 274 |
| ภาพที่ 39 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 275 |
| ภาพที่ 40 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก | 275 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สินค้าเกษตรที่เป็นพืชเศรษฐกิจของไทยคือ ข้าว ซึ่งเป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญในการส่งออกไปยังต่างประเทศและสร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยมาโดยตลอดอย่างยาวนาน รายได้จากการส่งออกข้าวของไทยนั้นเป็นรายได้ที่ส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ GDP (Gross Domestic Product) ในปัจจุบันสถานการณ์ตลาดข้าวของโลกมีการแข่งขันกันสูงมากและมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเนื่องจากมีผู้ผลิตเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ระบบเศรษฐกิจแบบตลาดที่มีการซื้อขายสินค้ากันอย่างเสรีแต่ละประเทศที่เป็นผู้ส่งออกข้าวสำคัญนั้นเร่งพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตข้าวทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างต่อเนื่อง จากสถิติการส่งออกข้าวของไทยพบว่าในระยะ 2 – 3 ปี ที่ผ่านมาไทยมีปริมาณการส่งออกข้าวที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีประเทศคู่แข่งสำคัญรายต่างๆ เช่น อินเดีย เวียดนาม ปากีสถานและจีนซึ่งมีปริมาณการส่งออกข้าวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (อัจฉิมา จันทวี, 2564) ดังนั้นการส่งออกข้าวในตลาดโลกจึงมีภาวะการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงจากทั้ง อินเดีย เวียดนาม กัมพูชาและเมียนมาร์ ประเทศเหล่านี้มีต้นทุนการผลิตและราคาขายต่ำกว่าประเทศไทยจึงทำให้เป็นที่ต้องการของตลาด

ประเทศไทยเป็นประเทศแห่งเกษตรกรรม ภาคการเกษตรของประเทศไทยสามารถจัดแบ่งออกตามลักษณะของเกษตรกรรมที่เป็นอาชีพของเกษตรกรได้ทั้งสิ้น 3 ลักษณะ คือ 1) การประกอบอาชีพด้านการเพาะปลูกพืช 2) การประกอบอาชีพด้านปศุสัตว์ และ 3) การประกอบอาชีพประมง (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2561) ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลักคือ อาชีพเกษตรกรปลูกข้าวซึ่งเป็นพืชที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีพของคนไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและเป็นรากฐานของการสร้างความมั่นคงทางอาหารของโลก ซึ่งส่งผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยให้เจริญเติบโต ไทยเป็นผู้ส่งออกข้าวไปสู่ตลาดโลกเป็นลำดับที่ 3 ของโลก มูลค่าประมาณ 13,597 ล้านบาทในปี 2563 ข้าวจึงเป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญทางเศรษฐกิจอย่างมาก (สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย, 2563) สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดแผนการพัฒนาด้านเกษตร คือการมุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรไทย มุ่งเน้นส่งเสริมให้การเกษตรมีการเจริญเติบโตสูงขึ้น โดยสร้างกลไกการตลาดสนับสนุนด้านการบริโภคข้าวและผลิตภัณฑ์ภายในประเทศให้มีการขยายปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นและผลักดันการส่งออกข้าวสู่ตลาดโลก (กิตติพงษ์ ตรีกุลโชคอำนวย, 2557)

จากสถิติการส่งออกในเดือน มกราคมถึงกรกฎาคม ปี 2563 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดือน มกราคมถึงกรกฎาคม ปี 2562 มีการส่งออกข้าว ปริมาณรวมทั้งสิ้น 3,295,046 ตัน ลดลงร้อยละ -32.86 จากปี 2562 หรือคิดเป็น มูลค่า 2,222.54 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงร้อยละ -14.42 จากปี 2562 มีหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลให้อัตราการส่งออกลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการส่งออกข้าวไทย อาทิเช่น ราคาข้าวไทยสูงขึ้น จากปัญหาภัยแล้งและอุทกภัยส่งผลให้ปริมาณผลการผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายทำให้ราคาข้าวไทยสูงกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ทั่วโลกต้องเผชิญกับสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 เศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัวและก่อให้เกิดปัญหาด้านการขนส่งล่าช้าด้วยเช่นกัน ดังนั้นการค้าข้าวในตลาดโลกอยู่สถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงตามมา เมื่อเงินหันไปนำเข้าข้าวจากเวียดนามและกัมพูชามากกว่าซื้อกับประเทศไทย จึงทำให้อัตราการส่งออกข้าวไทยนั้นมียอัตราลดลงจากปี 2562 (สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม, 2563) ดังนั้นจึงแสดงข้อมูลส่งออกดัง ภาพที่ 1



หมายเหตุ: *เป้าหมายส่งออก

ภาพที่ 1 สถิติการส่งออก ที่มา : (สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม,2564)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปริมาณส่งออกข้าวของประเทศผู้ส่งออกที่สำคัญ 5 อันดับ ปี 2563

| ประเทศ | 2561 | 2562 | มกราคม-มิถุนายน | | Δ% |
|--------------|-------|------|-----------------|-------|-------|
| | | | 2562 | 2563* | |
| ไทย | 11.23 | 7.58 | 4.67 | 3.14 | -32.7 |
| อินเดีย | 11.61 | 9.81 | 5.96 | 4.53 | -24.0 |
| เวียดนาม | 6.99 | 6.37 | 3.27 | 4.04 | +23.6 |
| ปากีสถาน | 3.26 | 3.98 | 2.16 | 2.04 | -5.5 |
| สหรัฐอเมริกา | 3.16 | 3.11 | 1.59 | 1.57 | -1.3 |

หน่วย : ล้านตันข้าวสาร

ที่มา : (สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย, 2563)

ตารางที่ 2 ปริมาณส่งออกข้าวไทยรายชนิดข้าวระหว่างปี 2561-2563

| ชนิดข้าว | 2561 | 2562 | มกราคม-พฤษภาคม | | Δ% |
|---------------------------|------------|-----------|----------------|-----------|-------|
| | | | 2562 | 2563 | |
| ตันข้าวขาว | 5,528,924 | 3,018,256 | 1,600,253 | 932,367 | -41.7 |
| ปลายข้าวขาว | 399,016 | 195,108 | 102,883 | 30,860 | -70.0 |
| ตันข้าวหอมมะลิ | 1,274,985 | 1,118,744 | 468,236 | 597,831 | 27.7 |
| ปลายข้าวหอมมะลิ | 390,673 | 292,089 | 159,342 | 109,462 | -31.3 |
| ข้าวเหนียว | 2,801,538 | 2,230,666 | 1,098,078 | 471,389 | -57.1 |
| ข้าวเหนียว | 180,288 | 92,041 | 55,558 | 60,756 | 9.36 |
| ปลายข้าวเหนียว | 205,590 | 123,379 | 69,092 | 54,040 | -21.8 |
| ข้าวหอมไทย | 256,233 | 350,422 | 139,342 | 226,986 | 62.9 |
| ปลายข้าวหอมไทย | 194,929 | 162,949 | 86,609 | 90,687 | 4.7 |
| ปริมาณรวม (ตัน) | 11,232,176 | 7,583,655 | 3,779,394 | 2,574,374 | -31.9 |
| มูลค่า (ล้านบาท) | 182,082 | 130,584 | 62,419 | 54,168 | -13.2 |
| มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐฯ) | 5,676 | 4,207 | 1,975 | 1,732 | -12.3 |

หน่วย : ตันข้าวสาร

ที่มา : (สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย, 2563)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการส่งออกข้าวของไทยนั้นประสบปัญหา จึงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างแน่นอน โดยมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อส่งออก ดังนี้ ด้านราคา ด้านการขนส่งและด้านต่างประเทศ ปัจจุบันสถานการณ์การส่งออกข้าวไทยในตลาดโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น เนื่องจากข้าวที่ผลิตได้จากต่างประเทศ เช่น เวียดนาม อินเดีย สหรัฐอเมริกาหรือออสเตรเลีย เป็นข้าวที่มีคุณภาพสูงใกล้เคียงกับข้าวที่ผลิตจากไทย จึงกลายเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ คู่แข่งที่สำคัญคือ ประเทศเวียดนาม ซึ่งส่งผลกระทบต่อราคาข้าวในตลาดโลก (Mahanaseth & Tauer, 2014) และยังคงส่งผลกระทบต่อส่งออกข้าวไทยนั้นมีปริมาณที่ลดลง ดังนั้นการจัดการระบบการผลิตข้าวที่มีเป็นสำคัญ จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพ ลดต้นทุนในการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการผลิตข้าว นอกจากนี้เกษตรกรยังประสบปัญหาทั้งเรื่องคุณภาพของข้าวยังไม่ได้มาตรฐาน กระบวนการผลิตยังไม่ได้มาตรฐาน ราคาผลผลิตตกต่ำ ดังนั้นเกษตรกรจึงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการแปรรูปข้าว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มตามห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ทิศทางของข้าวไทยต้องมุ่งไปสู่การผลิตข้าวคุณภาพ เช่น ข้าวเพื่อสุขภาพ ข้าววิตามิน ข้าวอินทรีย์ ข้าวปลอดสารพิษ ข้าวสำเร็จรูป (มนปพร ภูนาเมืองและ

สถาพร มงคลศรีสวัสดิ์, 2563) ดังนั้นภาครัฐต้องให้ความสำคัญด้านเกษตรตลอดจนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ประเทศไทย 4.0 ภายในทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐบาลจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ มุ่งเน้นสนับสนุนด้านเกษตรกรรมให้ไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดนโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) มีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้างนโยบายและกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพโดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม และมุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ โดยการผลักดันส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบโจทย์พัฒนาการของสังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชนโดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในชุมชนเป็นกลไก นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า ซึ่งเน้นการส่งเสริมการผลิตและการขยายตัวของตลาดสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่มสูง อาทิ ผลผลิตเกษตรปลอดภัย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

ดังนั้นสินค้าเกษตรจึงเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทย รัฐบาลจึงมีโครงการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านการเกษตรมาโดยตลอด ซึ่งจากนโยบายของรัฐบาลสามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพให้ชุมชน เพื่อสนับสนุนการประกอบธุรกิจแบบวิสาหกิจชุมชน โดยมีการกำหนด “พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548” การประกาศใช้อย่างเป็นทางการและเป็นการรองรับการประกอบกิจการของชุมชนให้ได้รับการพัฒนาต่อไปในอนาคต วิสาหกิจชุมชนเป็นรูปแบบการดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เอื้อกับชาวบ้านดำรงชีวิตได้มั่นคงและเข้มแข็ง โดยอาศัยความร่วมมือของคนในชุมชน วิสาหกิจชุมชน (community enterprise) คือ กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการดำเนินการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ ในรูปนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชนวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นแนวทางที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างระบบการพึ่งพาตนเองให้เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจชุมชน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548) การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรชุมชนเพื่อให้ความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นตั้งไว้ โดยดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2560)

นอกจากนี้รัฐบาลยังมีนโยบายที่สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องวิสาหกิจชุมชน เช่น การส่งเสริมผู้ประกอบการรายย่อยและวิสาหกิจชุมชนให้คำนึงถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนและการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาเครือข่ายรวมถึงองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชนรวมทั้งกลุ่มอาสาสมัครด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วนในท้องถิ่นโดยภาครัฐมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสินค้าเกษตร ซึ่งข้าวเป็นสินค้าเกษตรที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจซึ่งสร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยมายาวนาน ดังนั้นรัฐบาลจึงมุ่งเน้นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าเกษตรเพื่อสนับสนุนด้านการเกษตรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

เศรษฐกิจฐานรากมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืนเป็นอย่างยิ่ง รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจภาคส่วนนี้มาโดยตลอด ดังจะเห็นในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 ได้กำหนดให้การเกษตรและอาหารเป็นกลุ่มแรกในการพัฒนาและระบุภาคตะวันออกเฉียงเหนือเร่งรัดพัฒนาในเชิงพื้นที่ หน่วยงานภาครัฐให้ความสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าผลผลิต โดยการเกษตรนั้นได้รับการสนับสนุนการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชนโดยมีการตราเป็นกฎหมายให้การส่งเสริมการเกษตรเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งคู่ขนานกับกลุ่มที่พัฒนาหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่มีกรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นการพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากจึงเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญ เพราะรัฐบาลเล็งเห็นว่าเศรษฐกิจชุมชนหรือธุรกิจชุมชนนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศ

ปัญหาด้านเกษตรมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรกรรม คือ ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ฝนแล้ง โดยสภาพอากาศของไทยไม่แน่นอน ก่อให้เกิดปัญหาในการปลูกข้าว เมื่อปริมาณน้ำฝนน้อยก่อให้เกิดภัยแล้งซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตข้าวลดลง ด้านปัญหามาตรฐานและคุณภาพของข้าวไทย และการแข่งขันราคาในตลาดโลก ดังนั้นเกษตรกรจึงหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเก็บรักษาให้ข้าวเก็บไว้ได้นาน โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ข้าวโดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการผลิต คือ การแปรรูปผลผลิตข้าวเป็นข้าวฮาง โดยผ่านกระบวนการผลิตตามกรรมวิธีโบราณตามภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวเผ่าภูไทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งสืบต่อมายาวนาน เพื่อให้เก็บข้าวเปลือกไว้ได้เป็นเวลานาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการแปรรูป เริ่มจากข้าวเปลือกมาบ่มพักไว้ 2 คืน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการงอก จากนั้นนำไปแช่น้ำ ไร่ 12-48 ชั่วโมงแล้วตากให้แห้งประมาณ 30-60 ชั่วโมงและสีเป็นข้าวกล้องต่อไป ทำให้เกิดการงอกจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางชีวเคมีในเมล็ดข้าวโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มขึ้นของปริมาณสาร GABA (Gamma Amino Butyric Acid) ซึ่งเป็นสารอาหารที่มีประโยชน์แก่ร่างกายหลายด้าน เช่น ช่วยลดความดันโลหิตและปริมาณ คลอเรสเตอรอลมีส่วนช่วยในการควบคุมน้ำหนัก ลดความเสี่ยงจากการเป็นโรคอัลไซเมอร์และมีค่าการเปลี่ยนเป็นน้ำตาลในกระแสเลือดต่ำ จึงเหมาะสำหรับผู้ป่วยโรคเบาหวาน ดังนั้นข้าวฮางจึงกลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถสร้าง

มูลค่าเพิ่มได้มากกว่าเดิมทั้งราคาและคุณประโยชน์ใช้ความรู้จากความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการ (ศิริเชษฐ์ สังขะมาน, 2559) ปัจจุบันข้าวฮางเริ่มเข้าสู่การค้าเชิงพาณิชย์มากขึ้น ผู้บริโภครู้จักข้าวฮางนั้นส่วนใหญ่เป็นกลุ่มรักษาสุขภาพ ซึ่งหันมาบริโภคข้าวฮางอย่างแพร่หลายมากขึ้น ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงเริ่มพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดกลุ่มผู้รักษาสุขภาพ จากสถิติการจำหน่ายข้าวฮางของจังหวัดสกลนครในปี พ.ศ. 2553 พบว่า ยอดจำหน่ายข้าวฮางของจังหวัดสกลนครนั้นมีมูลค่ายอดขายสูงถึง 1.8 ล้านบาท ซึ่งเติบโตขึ้นจากปี 2552 กว่า 20% และมีกำไรสุทธิสูงกว่า 534,000 บาท (นิภาพร ร่มเกษ, 2555) และในปี 2560 มีจำนวนการสั่งซื้อมากขึ้นว่า 1,000 ตัน ตามยอดสั่งซื้อในแต่ละช่วง ซึ่งในปัจจุบันนี้มีผู้บริโภคที่รักษาสุขภาพมากขึ้น (อินทนิล บัวคำ และนวลฉวี แสงชัย, 2558)

แนวโน้มการเติบโตของตลาดข้าวฮางนั้นมีโอกาสขยายตัวสูงมาก จากตัวอย่างการจัดลำดับสินค้า OTOP ในจังหวัดสกลนคร จากข้อมูลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP มาก 5 ลำดับแรก ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP (หน่วย : บาท)

| ลำดับ | ผลิตภัณฑ์ OTOP | ปี 2560 | ผลิตภัณฑ์ OTOP | ปี 2561 |
|-------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| 1 | เนื้อโคขุนโพนยางคำ | 751,218,860 | เนื้อโคขุนโพนยางคำ | 770,244,780 |
| 2 | นม UHT/พาสเจอร์ไรส์ | 604,976,335 | นม UHT/พาสเจอร์ไรส์ | 570,551,689 |
| 3 | ผ้าย้อมคราม | 225,444,480 | ผ้าย้อมคราม | 342,331,013 |
| 4 | น้ำเมาะ | 49,593,357 | น้ำเมาะ | 55,220,675 |
| 5 | ข้าวฮาง | 35,420,612 | ข้าวฮาง | 40,110,337 |

ที่มา : (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร, 2561) (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2561)

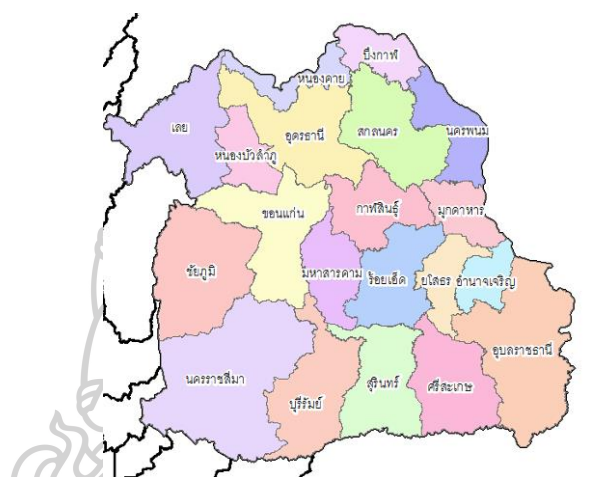
จากตารางข้างต้นข้าวฮางเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคเริ่มสนใจและเป็นที่รู้จักมากขึ้น ในปี 2561 มียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มเจริญเติบโตทางธุรกิจในอนาคต โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางโดยการแปรรูปผลิตภัณฑ์มาเป็นข้าวฮาง ดังนั้นสินค้าการเกษตรที่แปรรูปมีแนวโน้มที่สร้างรายได้ให้กับภาคการเกษตรได้มากยิ่งขึ้น ในอนาคตจึงมีโอกาสที่จะขยายตัวทางธุรกิจและนำไปสู่การส่งออกไปต่างประเทศค่อนข้างสูง

ข่าวฮางมีองค์ประกอบทางเคมี คือ สารต้านอนุมูลอิสระ (Free Radicals) หรือ ROS ตัวอย่างของอนุมูลอิสระ(free radicals) และ Reactive Oxygen Species (ROS) มีดังนี้ Methyl Adical, Superoxide Anion, Hydroxyl Radical, Peroxide Radical, Peroxylradical, Hydrogen Peroxide, Ozone, Singlet Oxygen, Hydrogen Radical สารต้านอนุมูลอิสระ คือ โมเลกุลของสารที่สามารถจับตัวรับและสามารถยับยั้งปฏิกิริยาออกซิเดชันของโมเลกุลสารอื่นๆได้ ปฏิกิริยาออกซิเดชันเป็นปฏิกิริยาที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนอิเล็กตรอนไปยังออกซิไดซ์ ซึ่งเป็นการสร้างสารอนุมูลอิสระ Free radical โดยทำปฏิกิริยาถูกใส่เข้าไปจับสารอนุมูลอิสระและยับยั้งปฏิกิริยาออกซิเดชัน สารต้านอนุมูลอิสระจึงถือเป็นรีดิวซ์ เช่น เซ็น ไธออลกรต แอสคอร์บิก และโพลีฟีนอล เป็นหน้าที่ของสารต้านอนุมูลอิสระ สารอนุมูลอิสระสามารถลด ความเสี่ยงต่อโรคโดยเฉพาะโรคเรื้อรัง เช่น โรคมะเร็ง สารต้านโรคเบาหวาน โรคหัวใจ โรคสมอง เป็นต้น รวมทั้งช่วยชะลอกระบวนการบางขั้นตอนที่ทำให้เกิดความแก่ นอกจากนี้ยังมีสารกาบา GABA (Gamma Amino Butyric Acid) เป็นกรดอะมิโน ในวงการแพทย์ใช้สารกาบา รักษาโรคเกี่ยวกับประสาท เช่น โรควิตกกังวล โรคนอนไม่หลับและโรคซึมเศร้า และมีสารต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อร่างกายอีกหลายชนิด เช่น แมงกานีส ไนอะซินกรดอะมิโน ช่วยต้านอนุมูลอิสระ ช่วยให้ผิวหนังยืดหยุ่น ซึ่งธาตุอาหารเหล่านี้จะมีมากกว่าข้าวที่มีการขัดสีให้เป็นสีขาว โดยข้าวทุกพันธุ์สามารถนำมาทำข้าวฮางได้ (ธนพัฒน์ จงมีสุข, สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2561)

ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นรากฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจระดับประเทศอย่างแท้จริง แต่ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนยังพบปัญหาทางธุรกิจหลายด้าน โดยเฉพาะด้านทักษะการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนการตลาด การวางแผนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จึงส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Yasothon Provincial Agricultural Extension Office, 2018) วิสาหกิจชุมชนเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของธุรกิจที่คนในชุมชนเป็นเจ้าของ โดยพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 กล่าวถึงเจตนารมณ์ของวิสาหกิจชุมชนคือการส่งเสริมให้คนในชุมชนได้ใช้ความรู้และภูมิปัญญา เพื่อให้เกิดการสร้างรายได้ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพของกลุ่มทำให้ชุมชนสามารถพัฒนาตนเองได้ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความมั่นคง สามารถพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและการจ้างงานคนในชุมชน ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดตั้งองค์กรชุมชน ทั้งองค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการ องค์กรการเงินชุมชนที่ทำให้มีการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม (National Social Enterprise Promotion Agency, 2010) โดยนำหลักการของกิจการเพื่อสังคมมาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจและเศรษฐกิจชุมชนให้มีความยั่งยืน และเป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและสร้าง

ผลลัพธ์ทางสังคมผ่านเครือข่ายความร่วมมือของกิจการเพื่อสังคมที่เป็นไปอย่างเสมอภาค และมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรชุมชน

กลุ่มเกษตรกรที่ผลิตและแปรรูปข้าวฮางยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก โดยจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการผลิตข้าวฮาง มีจำนวนทั้งสิ้น 300 กลุ่มในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด ได้แก่ เลย หนองคาย นครพนม อุดรธานี หนองบัวลำภู สกลนคร ขอนแก่น กาฬสินธุ์ มุกดาหาร ชัยภูมิ มหาสารคาม ร้อยเอ็ด ยโสธร อำนาจเจริญ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี บึงกาฬ



ภาพที่ 2 รูปภาพแผนที่จังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(ที่มา : กรมทรัพยากรธรณี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2563)

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบปัญหาด้านกำลังการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด ดังนั้นจึงควรส่งเสริมการผลิตข้าวฮางเพื่อพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ จึงอาจทำให้การรวมกลุ่มของเกษตรกรบางกลุ่มที่ไม่มีเงินทุนที่เพียงพอและขาดการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตข้าวฮาง (ธนวัฒน์ จงมีสุข, สัณญา เคนาภูมิ และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2561)

จากปัญหาข้างต้นวิสาหกิจชุมชนจึงควรมุ่งเน้นพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่ดีและมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและก่อให้เกิดธุรกิจที่ยั่งยืน ดังนั้นการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงเป็นส่วนสำคัญซึ่งสามารถบริหารจัดการในด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม (Dalbol and Dalbod, 2011) วิสาหกิจชุมชนต้องมีการจัดการ

เชิงกลยุทธ์และการวางแผนการขององค์กรธุรกิจ โดยต้องปรับตัวปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Lubin and Esty, 2010) การจัดการที่ยั่งยืนเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างองค์ประกอบของการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจสามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ (Wood, 2010)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเพื่อศึกษาหาแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนและกลยุทธ์การบริหารจัดการในเชิงบูรณาการที่มองผลลัพธ์ไปในอนาคตข้างหน้า และผู้วิจัยมีความตั้งใจส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มข้าวเพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวเผ่าภูไทให้เกิดความยั่งยืน งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสามารถพิสูจน์หรือกำหนดตัวชี้วัดได้และเพื่อสร้างโมเดลธุรกิจต้นแบบที่เหมาะสมแก่วิสาหกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ไปใช้ในการแก้ไข พัฒนาเพื่อสร้างแนวโน้มในการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นต่อไป

คำถามการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นที่มาของคำถามการวิจัย ที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้าวฮาง คือ การแปรรูปข้าวซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นซึ่งในปัจจุบันข้าวฮางยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมา นั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่” เพื่อคำตอบที่ได้ไปใช้เป็นตัวแบบที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดเล็กเพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินธุรกิจ

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไรและการจัดการในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร
3. ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และจากการสังเคราะห์ขึ้นมา นั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่”

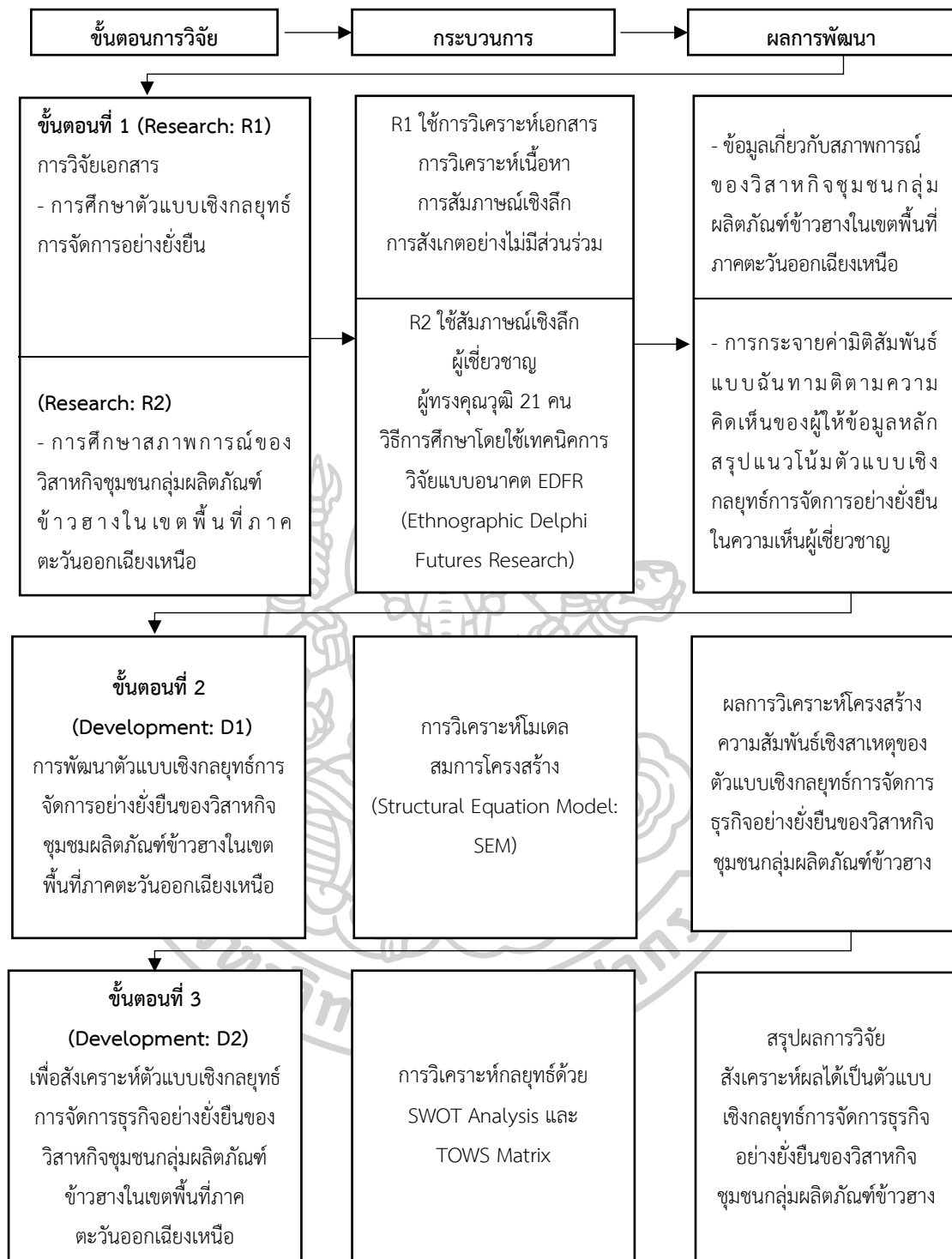
วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์ เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นการพัฒนากรอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนและแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิจัยเอกสาร รวบรวมความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้กรอบของตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่จะนำมากำหนดเป็นโมเดลต้นแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตก่อนนำมาทำการทดสอบเพื่อยืนยันตามทฤษฎีว่าตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างอีกครั้งหนึ่ง ก่อนนำผลของทั้งสองขั้นตอนที่ได้มาสังเคราะห์ผล เพื่อสรุปเป็นตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังรายละเอียดในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จำกัดขอบเขตการวิจัยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งเน้นการศึกษาสภาพการณ์และตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอบเขตเวลาในการวิจัย

ขอบเขตทางด้านระยะเวลา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในช่วงเดือน เมษายน 2564 – กุมภาพันธ์ 2567

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยตัวแปรที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการออกแบบกลยุทธ์กำหนดเป้าหมายดำเนินงานกิจกรรม สร้างและส่งเสริมการเติบโตและนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยนำผลการวิจัยนี้ไปต่อยอดในด้านการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์ได้ในอนาคต
2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางได้รับทราบถึงเส้นทางความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการเติบโตอย่างยั่งยืนกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบและกำหนดกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ในการนำไปใช้

1. เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการ องค์กรอิสระ บริษัทเอกชนดำเนินธุรกิจข้าวอินทรีย์ ผู้ประกอบการทั่วไป นักวิชาการ และประชาชนที่สนใจได้ศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนสามารถนำตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง นำไปใช้ประยุกต์การใช้งานภายในองค์กร
2. วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อื่นที่เกี่ยวกับการเกษตร สามารถนำตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง มุ่งเน้นการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจนั้นๆ

ข้อจำกัด

เนื่องจากผู้ที่มีความเข้าใจและสามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้องตลอดจนองค์ความรู้การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงเลือกให้การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและข้อจำกัดด้านเวลา โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากทั้งหมด 48 แห่ง โดยเชิญประธานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยเลือกจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านการพัฒนาและนำกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนไปสู่แนวทางการปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่ นักวิชาการของภาครัฐจากสำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และจากสำนักงานพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 21 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Persons)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน หมายถึง กระบวนการจัดการธุรกิจโดยคำนึงถึงประโยชน์โดยคำนึงทั้งทาง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืน
2. ตัวแบบเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการที่ยั่งยืนที่กำหนดไว้
3. วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพัฒนาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน
4. การจัดการวิสาหกิจชุมชน หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถจัดการทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ พึ่งตนเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
5. ผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง หมายถึง ข้าวเปลือกนำมาแปรรูปเป็นข้าวฮาง ซึ่งเป็นข้าวที่ผ่านกระบวนการผลิตตามกรรมวิธีโบราณ ตามภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวเผ่าภูไทในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงได้เป็นผลิตภัณฑ์เป็นข้าวฮางเพื่อนำมารับประทาน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้มาซึ่งความรู้ที่เป็นความจริงและตีความตามประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเชี่ยวชาญ โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและบทความและงานวิจัยทั้งต่างประเทศและในประเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และทำนายไปสู่แนวโน้มในอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ โดยมีลำดับการค้นคว้าดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจ
2. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่า
4. แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการ
5. ทฤษฎีความสามารถทางนวัตกรรม
6. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
8. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการอย่างยั่งยืน
9. แนวคิดการมีส่วนร่วม
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. ข้อเสนอสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจ

การจัดการเป็นหลักที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับในองค์กรให้เป็นไปได้ด้วยดี การจัดการ (Management) คือ การประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเริ่มตั้งแต่การบริหารจัดการ การเงิน การตลาด ทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์การผลิต การปฏิบัติการและการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องบริหารให้ดีและสามารถดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการ คือการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ กระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการ การประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายบางอย่างขององค์กร (ชลิตา ทิพย์มงคล, 2562)

นอกจากนี้มียานิยามเกี่ยวกับการจัดการ คือ กระบวนการบริหารจัดการโดยการบูรณาการระหว่างคนกับงาน โดยมีการวางแผนงานและการจัดโครงสร้างขององค์กร การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารจัดการนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2564)

1.1 การจัดการสมัยใหม่ (The Modern Management)

ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ หมายถึง ทฤษฎีองค์กรและการจัดการทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดประเภทหรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี การจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี ดังนั้นในองค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่และเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบริบท สิ่งแวดล้อม และการจัดการองค์กรที่เหมาะสมแต่ละช่วงเวลาที่เปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (ปวีณา กลกิจชยวรรณ, ธิระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2018)

1.2 ทฤษฎีเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management)

ปัจจุบันโลกธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมแบบพลวัตของตลาดโลกที่มีความผันผวนซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง จึงทำให้การแข่งขันในตลาดโลกทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อยกระดับศักยภาพแบบพลวัตของทั้งองค์กร (ภักทริยา, 2563) ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีการจัดการที่มีความยืดหยุ่น โดยมุ่งเน้นด้านความสามารถในการแข่งขัน ความคล่องตัวและต้องปรับตัวมากขึ้น โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนและการปรับตัวเพื่อให้เกิดการสูญเสียน้อยลง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ทฤษฎีเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่น (Holacracy Management) เป็นแนวแนวคิดทฤษฎีใหม่ของ ไบรอัน เจ โรเบิร์ตสัน (Robertson, 2015) ซึ่งสร้างระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจรุนแรงและรวดเร็ว หลักการทำงานของการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบยืดหยุ่นนี้ (Holacracy Theory) โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้คือ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) 2) การประชุมที่มีประสิทธิผล (Effective Meeting) 3) การลดขั้นตอนหรือกฎเกณฑ์ลำดับชั้นมากเกินไป (less red tape or bottleneck) 4) การแบ่งสายความรับผิดชอบอำนาจ หน้าที่และบทบาทที่ชัดเจนมาก (Crystal Clear lines of responsibility and accountability)

หัวใจหลักของ Holacracy คือ โครงสร้างการจัดการหน้าที่หลักและกระบวนการจัดการซึ่งแยกหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรตามเอกลักษณ์ของหน่วยงานกันอย่างเป็นเอกราช โดยมีบทบาทที่

ต่างกันและเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างโครงสร้างแบบ Holacracy เป็นระบบการจัดการที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพ (Robertson, 2015) หากองค์กรเปรียบเสมือนเป็นระบบร่างกายซึ่งการทำงานของเซลล์นั้นสามารถจัดการตัวเองได้ภายในร่างกายโดยอัตโนมัติ เมื่อความรู้สึกร่างกายของระบบผิดปกติเพื่อแก้ร่างกายปัญหาโดยอัตโนมัติ ดังนั้นหากองค์กรมีการจัดการเหมือนระบบร่างกาย ซึ่งองค์กรขับเคลื่อนโดยพนักงานสามารถดำเนินการและประมวลผลอัตโนมัติ หากเกิดปัญหาที่ไม่ปกติพนักงานที่มีทักษะสามารถแก้ปัญหาได้ โดยไม่ต้องรอหัวหน้าระดับสูงกว่าสั่งซึ่งหัวใจหลักของระบบ คือ ระบบมีโครงสร้างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โยธาเครซีเป็นระบบการจัดการที่สร้างความคล่องตัวยืดหยุ่นและเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงและเป็นการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจน ระบบประกอบด้วยการตั้งกฎและกติกาแนวทางการทำงานที่แบ่งแยกงานและบทบาทอย่างชัดเจนเพื่อการกระจายอำนาจการทำงานอย่างแท้จริง (ปวีณา,ธีระวัฒน์ และพิทักษ์, 2018) โดยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตัดสินใจ จัดการ จัดระเบียบ การจัดการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับและให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรกำหนดไว้

1.3 กระบวนการบริหารจัดการ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

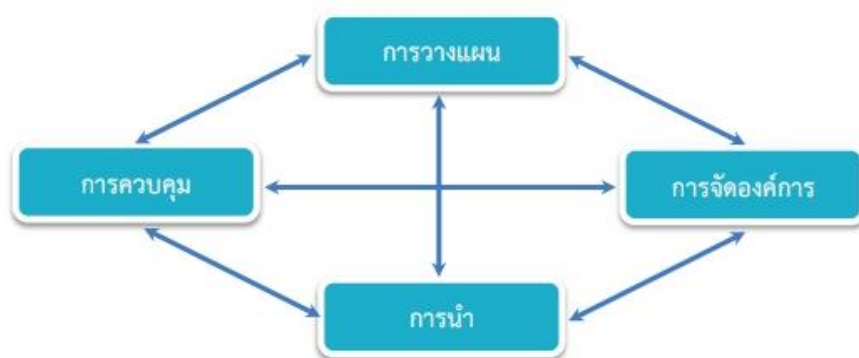
ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธีเป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าหรือเท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัดและเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการ หมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ในการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสบความสำเร็จตามที่ธุรกิจต้องเป้าหมายไว้ (วัฒนา ทงค์แมง และชวลีย์ ณ กลาง, 2560) โดยมีดัชนีวัด 4 ตัว คือ การวางแผน การจัดองค์กร การขึ้นนำการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในการดำเนินธุรกิจต้องมีกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจ โดยวางแผนตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้ามาและนำไปสู่กระบวนการผลิตหรือขั้นตอน

การบริการ จนถึงขั้นตอนสุดท้ายผลิตออกมาเป็นตัวสินค้าเรียบร้อยแล้ว ซึ่งสินค้าที่ผลิตมานั้นต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน ดังนั้นองค์กรธุรกิจต้องมีการจัดการธุรกิจ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
- 2) การจัดการทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ เช่น เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์
- 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีต้องมีพื้นฐานการจัดการกระบวนการธุรกิจ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม การจัดการว่ามีกระบวนการหลัก ๆ ดังนี้ 1) การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การดำเนินการขององค์กรดังนี้ การกำหนดและอธิบายงานจะถูกนำไปดำเนินการ, การกระจายงาน, การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน และการอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน เป็นต้น 3) การนำ (Leading) หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นให้เกิดความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ 4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการทำงาน และการดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ชมภูษุช หุ่นนาถ, ปภาวดี มนตรีวัต และ วิพร เกตุแก้ว, 2563) มีรายละเอียดดังนี้ ดังแสดงภาพที่ 1



ภาพที่ 4 กระบวนการธุรกิจ

ที่มา (Dominique Carmen Botha, 2019)

1.3.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นขั้นตอนที่ระบุปัญหา ซึ่งองค์กรต้องทราบถึงปัญหาและกำหนดเป้าหมายที่องค์กรธุรกิจต้องการอย่างชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยมีกระบวนการตัดสินใจ 8 ขั้นตอนดังนี้ สมาชิกในทีมมีทักษะ ความสามารถ ความรู้เฉพาะตัวและมีมนุษยสัมพันธ์ สมาชิกมี

ความไว้วางใจกันในทีมมีการติดต่อสื่อสารภายในทีม สมาชิกมีใจอุทิศตนเพื่อทีม ผู้นำทีมมีประสิทธิภาพ และบรรยากาศภายในทีม การจูงใจพนักงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรม ในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำจึงควรให้ความสำคัญในการปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องเข้าใจและยอมรับในความแตกต่าง อาทิเช่น ด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม และเพศที่หลากหลาย ไม่ยึดติดกับค่านิยมเดิมที่ล้าสมัยและเป็นผู้รับฟังที่ดี

1.3.1.1 ระบุปัญหาในการวางแผน

1.3.1.2 พิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ

1.3.1.3 กำหนดน้ำหนักเกณฑ์ที่ใช้

1.3.1.4 กำหนดทางเลือก

1.3.1.5 วิเคราะห์ทางเลือก

1.3.1.6 เลือกแผนงาน

1.3.1.7 ดำเนินงานตามแผน

1.3.1.8 ประเมินผลวิเคราะห์ทางเลือกการนำการสั่งการ (Leading)

1.3.2 การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรเป็นกระบวนการในการจัดโครงสร้างองค์กร โดยคำนึงถึงการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการกำหนดสายบังคับบัญชา รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร สำหรับการออกแบบองค์กรประกอบด้วย 6 กระบวนการ คือ 1) แบ่งงานตามความชำนาญงาน ต้องคำนึงการแบ่งงานไม่มากเกินไปจะทำให้ใช้พนักงานมากเกินไปหรืออาจใช้การทำงานเป็นทีม 2) การจัดฝ่ายและแผนกงานโดยมีเกณฑ์ในการจัด เช่น แบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามผลิตภัณฑ์ เป็นต้น 3) การจัดสายบังคับบัญชา อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารและปฏิบัติต้องมีความสมดุลกันไม่มากเกินไป 4) การจัดช่วงการบังคับบัญชา ผู้บริหาร คนหนึ่งจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสาร 5) การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ องค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะใช้การกระจายอำนาจแทนการรวมอำนาจ 6) การจัดระเบียบงานกำหนดมาตรฐาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.3.3 การนำ (Leading)

เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้นำที่ดีต้องมีองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำไปสู่วิธีการจูงใจโน้มน้าวให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรโดยมีปัจจัยด้าน บรรทัดฐานของกลุ่ม (Norm) บทบาทในกลุ่ม (Roles) การสร้างทีม (Team Building) ความเป็นผู้นำกลุ่ม (Leadership) และความขัดแย้ง (Conflict) การตัดสินใจโดยกลุ่มซึ่งจะทำในรูปแบบ

คณะกรรมการและมีการประชุม มีกระบวนการตัดสินใจ 8 ขั้นตอน และบริหารทีมให้มีประสิทธิผลทำได้โดยสมาชิกรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจกับทัศนคติของพนักงานในด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) ความจงรักภักดีต่อองค์กร 2) บุคลิกภาพ (Personality) เช่น เงียบขรึม อ่อนข้อ ดึงดึง ก้าวร้าว ทะเยอทะยาน ซื่อสัตย์ เป็นต้น 3) การรับรู้ (Perception) แต่ละคนจะมีการรับรู้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวผู้รับรู้เอง สิ่งที่เห็นและประสบการณ์ 4) การเรียนรู้ (Learning) โดยแบ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อจะได้รับความตอบแทนและการเรียนรู้จากผู้อื่น 5) การจูงใจ (Motivation) เป็นการปรับแต่งพฤติกรรมของพนักงานโดย เช่น ใช้แรงจูงใจทางบวกมีค่าตอบแทนพิเศษหรือแรงจูงใจทางลบหักเงินเดือน เป็นต้น

1.3.4 การควบคุม (Controlling)

เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้วางไว้ โดยประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และ 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด ซึ่งการควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยการควบคุมผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ซึ่งใช้วัดความสำเร็จขององค์กร ถ้าผลชี้วัดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต้องหาสาเหตุที่ทำให้ผลไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งอาจเกิดได้จากการตั้งเป้าไว้สูงเกินไปหรือการปฏิบัติงานมีจุดอ่อน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจนั้นองค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต ปัจจุบันการจัดการเข้าสู่ระบบการจัดการใหม่ องค์กรจึงต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้มีการจัดการที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่ผันผวนเพื่อความคล่องตัวและต้องปรับตัวมากขึ้น ซึ่งการจัดการองค์กรสมัยใหม่ในงานวิจัยนี้ คือ บริหารจัดการแบบ โฮราเครซี (Holacracy) เป็นการบริหารที่มีความอิสระสูงและมีรูปแบบการจัดการที่น้อยลง มีการกระจายอำนาจมากกว่าการจัดการแบบเดิมอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูงเพื่อให้การจัดการเกิดความคล่องตัวมากขึ้น โดยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตัดสินใจ จัดการด้วยตนเองและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับทุกคนได้ใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เมื่อเกิดปัญหาพนักงานสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งไม่ต้องรอคำสั่งการจากสายบังคับบัญชาลดการทำงานแบบลำดับขั้น ซึ่งเป็นทำให้การดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดแนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจมาประยุกต์ใช้

ในงานวิจัยนี้ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อตัวชี้วัดในการจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคต

2. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นได้มีผู้นิยามไว้หลากหลาย ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

| ผู้เขียน (ปี) | ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ |
|-------------------------------|--|
| Fred, R. David, (2012) | เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบแผนการ หรือแนวทางเพื่อนำทางองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ |
| วิรัช สงวนวงศ์วาน, (2560) | ความหมายของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือการตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของธุรกิจ โดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม |
| ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, (2560) | การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่นำเอาความคิดเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการพิจารณาทางเลือกก่อนการตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดที่คิดว่าดีที่สุด กลยุทธ์คือการจัดการกลไกขององค์กร |
| ภาวิณี เพชรสว่าง, (2561) | การบริหารในปัจจุบัน จึงให้ความสำคัญกับการจัดการกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถคาดการณ์ปัญหาในอนาคตได้ |

ดังนั้นจากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร เป็นแผนการปฏิบัติงานที่สำคัญที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและกำหนดทิศทางให้องค์กรดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำมาเป็นแนวทางการตัดสินใจการดำเนินงานควบคู่กับการประเมินผลอย่างเป็นระบบภายใต้ปัญหาต่างๆที่องค์กรต้องเผชิญหน้าอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึงดังนี้ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร,ลักษณะธุรกิจ ในอนาคต, สภาพแวดล้อม,การจัดสรรทรัพยากรและการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ (ประสิทธิ์, 2564)

2.1.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implement and Control) (ประสิทธิ์ ศรีสกุลวรรณ, 2564)

2.1.1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นขั้นตอนที่ **กลั่นกรองเป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์** พันธกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายและประเมินโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตดังนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกในระดับมหภาค PEST

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมผ่านเครื่องมือ PEST เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจัยภายนอกที่ทุกองค์กรธุรกิจกำลังประสบเพื่อที่จะได้ทราบถึงสถานะขององค์กรว่ามีโอกาสหรืออุปสรรคโดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้ (เพชรรัตน์ บุญจันทร์, 2565)

ปัจจัยด้านการเมือง (Political and Legal Factors)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมายและการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน เป็นต้น เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social Factors)

เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพของสังคม ค่านิยมหรือวัฒนธรรมใด ๆ เช่น เพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณีตลอดจนพฤติกรรม การบริโภคอุปโภค เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสังคมวัฒนธรรม ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

เป็นการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้โดยตรงขององค์กรเพื่อระบุจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weaknesses: W) ขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์หรือโอกาส (Opportunities: O) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร นั่นคือ อุปสรรค (Threats: T) (บุรณิน รัตนสมบัติ, 2557)

ดังนั้นการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ภายในองค์กรด้านศักยภาพและความสามารถหลัก ความสามารถรองขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกเพื่อที่จะใช้วางแผนเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรจนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

จุดแข็ง : เป็นการวิเคราะห์ถึงทรัพยากร ความสามารถหลักภายในองค์กรหรือสิ่งที่ทางองค์กรทำได้ดีจนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ องค์กรทุกองค์กรควรที่จะทราบถึงจุดแข็งภายในว่าอยู่ที่จุดใดและนำมาพัฒนาให้กลายเป็นความสามารถ

หลักให้กับองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคอยประเมินอยู่เสมอว่าจุดแข็งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น มีแนวโน้มหรือมีแง่มุมใดที่อาจส่งผลกระทบต่อทางอ้อมได้ เช่น การที่องค์กรมีทรัพยากรหรือความมั่นคงในธุรกิจในระดับสูงในมุมมองหนึ่งอาจเป็นข้อด้อย กล่าวคือบุคลากรภายในองค์กรอาจจะมีการจัดสรรทรัพยากรภายในได้ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีทรัพยากรให้ใช้อย่างเหลือเฟือจนอาจก่อให้เกิดปัญหาทางด้านต้นทุนกับทางองค์กรในระยะยาวได้ เป็นต้น

จุดอ่อน : เป็นการวิเคราะห์ถึงข้อบกพร่อง หรืออุปสรรคภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานภายใน ซึ่งองค์กรควรที่จะพิจารณาถึงปัญหาและให้ระดับความสำคัญในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรได้รับผลกระทบจากจุดอ่อนที่พบได้น้อยที่สุด

โอกาส : เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลในทางบวกต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับของมหภาค สภาวะทางเศรษฐกิจที่เติบโตจนส่งผลต่อกำลังซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในทุกอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การประการข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศของรัฐบาล ตัวอย่าง การทำ Barter Trade ระหว่างสินค้าเกษตรกับสินค้าเทคโนโลยีกับต่างประเทศ ซึ่งข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศนี้อาจส่งผลถึงโอกาสในการขยายตลาดของธุรกิจการเกษตรของประเทศไทย เป็นต้น ดังนั้นโอกาสทางธุรกิจที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนี้ องค์กรมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ของเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อสามารถฉกฉวยโอกาสทางธุรกิจจนสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด

อุปสรรค : เป็นการวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในแง่มุมมองบ้างต่อองค์กร ในความเป็นจริงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อภายนอกองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่นักการตลาดไม่สามารถควบคุมไม่ให้เหตุการณ์ดังกล่าวไม่เกิดขึ้นได้ หากแต่จะสามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มขนาดความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กรได้ นักการตลาดจึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์อุปสรรคภายนอกเพื่อนำมาวางแผนและปรับ

2.1.1.2. การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

เป็นวิธีการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ องค์กรธุรกิจทั่วไปพิจารณากลยุทธ์ตามระดับชั้น 3 ระดับ (ประสิทธิ์ ศรีสกุลวรรณ, 2564)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กรรวมถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตและการบริหารจัดการในธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stable Strategy) และกลยุทธ์การตัดทอน (Retrench Strategy)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาตำแหน่งการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรในอุตสาหกรรมหรือเป็นแผนการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นการหาวิธีการที่จะดำเนินการแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งองค์กรต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งต่อไปนี้

- การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม

- ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการผลิตที่มีมาตรฐาน (Standardized Product) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยต่ำ

- การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick-response) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการจัดการวางแผนเรื่องเวลา เมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับคู่แข่งในด้านการแสวงหาลูกค้าและยอดขาย บริษัทจะต้องแข่งขันกับบริษัทอื่นที่มีธุรกิจคล้ายคลึงกันในตลาดที่คล้ายคลึงกัน หากสามารถบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในธุรกิจนั้นได้

- การมุ่งตลาดเฉพาะ (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก ซึ่งมุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะสินค้า เฉพาะพื้นที่บางพื้นที่และองค์กรสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งตลาดเฉพาะกลุ่มกับการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยเป็นการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น กระบวนการทำงาน การตลาด การวิจัยและพัฒนาการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้แก่ผู้รับบริการ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) 2. กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ (Operations strategy) 3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial strategy) 4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) และ 5. กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource strategy) ดังนั้นหากจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงสุด องค์กรต้องใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภทพร้อมกัน

2.1.1.3. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implement and Control)

การดำเนินงานเป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์ไปใช้จริง โดยการพัฒนาแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนและงบประมาณลักษณะโดยทั่วไปจะดำเนินการโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง พร้อมการทบทวนโดยผู้บริหารระดับสูง แผนปฏิบัติการ คือ คำสั่งของกิจกรรมหรือขั้นตอนที่จำเป็นในการบรรลุแผน งบประมาณแสดงรายการต้นทุนโดยละเอียดของแต่ละขั้นตอน โดยกระบวนการจะระบุงานที่จะต้องทำเป็นขั้นตอนตามลำดับรวมไปถึงกระบวนการประเมินและควบคุมซึ่งเป็นกระบวนการที่กิจกรรมขององค์กรและผลการปฏิบัติงานได้รับการตรวจสอบ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงกับประสิทธิภาพที่ต้องการได้ ผู้จัดการทุกระดับจะใช้ผลลัพธ์ของข้อมูลเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา สำหรับการประเมินและควบคุมมาตรการที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนรวดเร็วและเป็นกลางจากผู้ได้บังคับบัญชา การประเมินและการควบคุมซึ่งยังมีความสามารถในการระบุดูอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ก่อนหน้านี้ สำหรับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพองค์ประกอบพื้นฐานทั้งสามนี้ต้องทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กรอย่างสูงสุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม เน้นการวิเคราะห์ที่สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ทริยะ ผลพิรุฬห์, 2552)

- ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น

- ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจนเห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ

- ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้

- ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and

Defensive) จากความหมายและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल, 2559)

2.2 กลยุทธ์ TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์หรือเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้ การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอนดังนี้

1. หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix

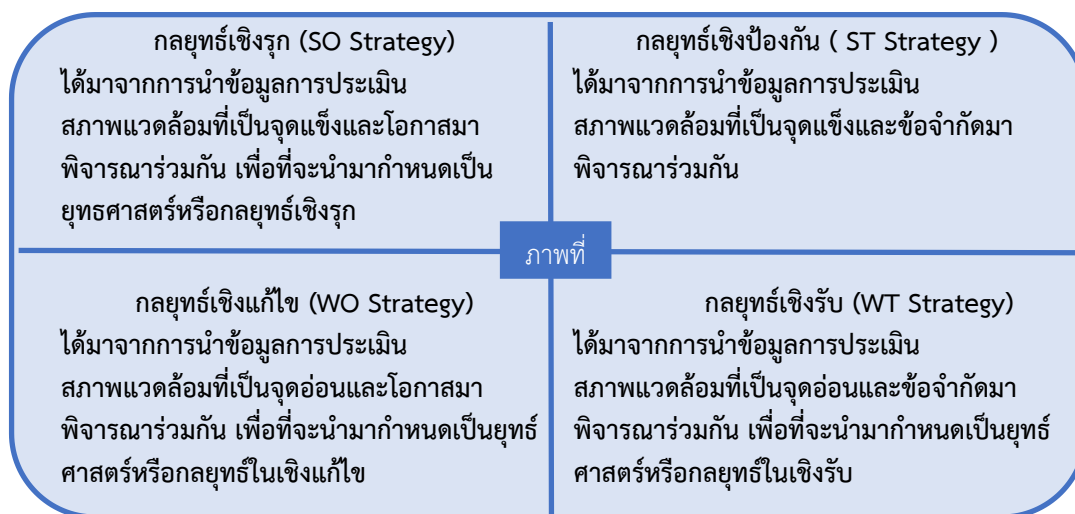
2. ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทดังนี้ ดังภาพที่ 3

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้จากการนำข้อมูลที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ



ภาพที่ 5 การวิเคราะห์กลยุทธ์ 4 ประเภท (ที่มา: บุรณิน รัตนสมบัติ, 2557.)

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX

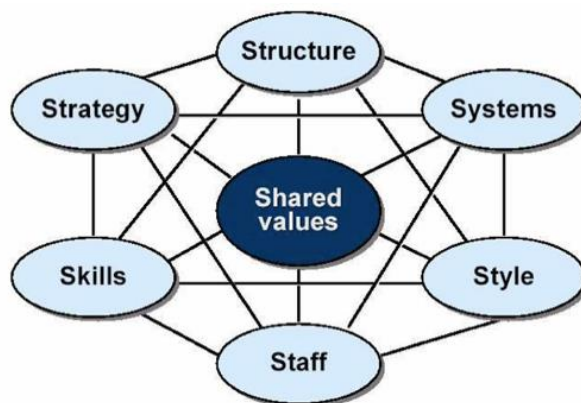
| | S จุดแข็งภายในองค์กร | W จุดอ่อนภายในองค์กร |
|-----------------|--|---|
| O โอกาสภายนอก | SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้ | WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยการพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร |
| T อุปสรรคภายนอก | ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก โดยการนำจุดแข็งภายในมาใช้ | WT การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก |

(ที่มา: บุรณิน รัตนสมบัติ, 2557.)

2.3 แนวคิดแบบจำลอง McKinsey 7-S

แนวคิดแบบจำลอง 7-s ของแมคคินซี การบริหารจัดการเป็นกระบวนการบริหารที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การบริหารขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรสามารถบริหารให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยการบริหารจัดการนั้นมีกลยุทธ์กรอบแนวคิดแบบจำลอง McKinsey 7-S ว่าประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร, กลยุทธ์, ระบบ, บุคลากร, ทักษะ, รูปแบบการบริหารจัดการ และคุณค่าหรือค่านิยม

ร่วม ซึ่งนำมาใช้การวิเคราะห์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ นำไปกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กร



ภาพที่ 6 แสดงถึงแบบจำลองแนวคิดแบบจำลอง 7-s ของแมคคินซี (ที่มา : McKinsey 7-S Framework Peter & Waterman , 1982)

แนวคิดแบบจำลองโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ประการ (สร้อยญา ศรีทองมาศ และชาคริต ศรีสกุณ, 2564) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)

แผนภูมิขององค์กร โดยแบ่งสายงาน สายบังคับบัญชา หากโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ Koyalkar & Gankar, (2018) กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) คือ การจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึง แผนภูมิขององค์กรที่มีการแบ่งงานและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ ความรับผิดชอบและการประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ (Strategy)

การวางแผนการปฏิบัติงานหรือการจัดกิจกรรมขององค์กร ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก โดยองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสามารถดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง Koyalkar & Gankar, (2018) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การดำเนินการตามแผนขององค์กรโดยมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และสามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ระบบ (System)

การดำเนินงานขององค์กร มีขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงาน เช่น ระบบการผลิตและการบริการ ระบบการจัดสรรงบประมาณ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการวัดการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งระบบที่กล่าวมานั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งเพื่อในการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน Koyalkar & Gankar, (2018) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการขั้นตอนการดำเนินงาน ถ้ามีระบบงานที่ดีจะทำให้บุคลากรในการทำงานสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

4. รูปแบบ (Style)

พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำหนดนโยบายขององค์กร ดังนั้นรูปแบบการบริหารจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นหากรูปแบบการบริหารเป็นไปในทิศทางที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน จึงเป็นจุดแข็งที่สร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง กล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Style) คือ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจซึ่งรูปแบบการบริหารเป็นส่วนสำคัญ เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

5. พนักงาน (Staff)

สมาชิกทั้งหมดในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรต้องวิเคราะห์ศักยภาพ ทักษะ พฤติกรรมและความรู้สึกของพนักงาน หากทั้งหมดเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กรย่อมส่งผลให้ได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จ พนักงาน (Staff) คือ บุคลากรขององค์กร ซึ่งมีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดนโยบายในการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสุขในการทำงานก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

6. ทักษะฝีมือ (Skill)

ความรู้และความสามารถ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ซึ่งสะท้อนถึงความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม และความสามารถขององค์กรในพัฒนาพนักงาน ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญการพัฒนาความรู้และความสามารถให้แก่บุคลากร หากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถโดดเด่น ไม่มีใครสามารถลอกเลียนได้ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งขององค์กรและสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ทักษะฝีมือ (Skill) คือ ความสามารถที่โดดเด่นและสามารถทำได้ดีที่สุด โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมและความสามารถขององค์กรในการพัฒนาทักษะพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value)

ค่านิยม เป็นการแสดงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรยึดถือร่วมกันและทุกคนในองค์กรยึดเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กร ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมหลักขององค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวโดยสรุป ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

2.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบไฮราเครซี่ (A New Flexibly Hierarchical Management)

แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นไฮราเครซี่ ในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซี่เป็นระบบการจัดการที่สร้างความคล่องตัว ยืดหยุ่นและเกิดการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงในระดับพนักงานปฏิบัติและระดับองค์กร นั้นเป็นเทคนิคการกำกับดูแลจัดการองค์กรที่กำหนดและมอบหมายบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ต่างจากระบบการจัดการรูปแบบเดิมที่มีขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนแต่ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัวในการตัดสินใจ โดยหลักการของระบบจัดการที่เน้นความยืดหยุ่นตามลำดับชั้นแบบไฮราเครซี่ ประกอบด้วยการตั้งกฎ และกติกาแนวทางการมีการกระจายอำนาจในการทำงานอย่างมีแท้จริง และแบ่งแยกงานและบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน (ปวีณา กลกิจชัยวรรณ, ธีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2018) การจัดโครงสร้างและกำหนดความรับผิดชอบและขอบเขตการทำงาน โดยมีกระบวนการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ เพราะมีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจนและพร้อมปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

โครงสร้างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจอย่างชัดเจน สามารถใช้อำนาจโดยไม่ต้องพึ่งคำสั่งจากผู้จัดการมีการกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจ ผู้ที่ได้รับอำนาจสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ปัญหาด้วยประสบการณ์ตนเองอย่างเต็มโดยมีระบบการทำงานที่กำหนดขอบเขตด้านความรับผิดชอบและการตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน แนวโน้มองค์ประกอบจากการศึกษาวิจัยเอกสารในต่างประเทศ มี 10 องค์ประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำ (Top level support) ที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว โดยเป็นความมุ่งมั่นของผู้นำในระดับสูงสุด
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Level support) ที่ร่วมสนับสนุนในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดขึ้นในทุกระดับการทำงาน
3. การร่วมตกลงในระดับกลยุทธ์และการปรับใช้กลยุทธ์นั้น (Strategic alignment and deployment)
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Extensive)

5. การสื่อสารที่ออกแบบสอดคล้องให้สามารถสื่อสารแบบมีประสิทธิภาพเข้าใจตรงกัน
ทั้งองค์กร
6. วัฒนธรรมการให้ข้อเสนอแนะ (Culture feedback)
7. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ผลิต (Customer and supplier assessments)
8. การให้ข้อมูลที่ช่วยในการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง การแบ่งปันข่าวสารที่ช่วยในการตัดสินใจขององค์กร (Empowerment Information)
9. การมุ่งลูกค้า (Customer-Focused Strategy)
10. การสร้างบรรยากาศการทำงานและการยอมรับ (Work environment & recognition)

กระบวนการทำงานขององค์กร(Organizational processes) เป็นศูนย์กลางการทำงานที่สามารถพัฒนาองค์กรและนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมั่นคง โดยการสร้างและการสื่อสารที่ชัดเจนทั้งด้านทิศทางการทำงานและเป้าหมายการทำงาน การกระจายอำนาจอย่างแท้จริงในทุกระดับชั้นและการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การรวบรวมและการผสมผสานข้อมูลภายในเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และการทำทนายสภาวะปกติที่มั่นคงและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (ปวีณา กลกิจชัยวรรณ, ธีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน การจัดการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของธุรกิจ องค์กรจึงควรมีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อกำหนดแนวทางในดำเนินธุรกิจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและยุคแห่งการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งการจัดการกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมากและมีแผนในการตั้งรับกับสถานการณ์ที่อาจไม่คาดคิดเกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเตรียมแผนกลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ต่างๆ หากองค์กรมีความยืดหยุ่นสูงย่อมส่งผลต่อการปรับตัวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น องค์กรมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้องค์กรรู้ถึงความสามารถของธุรกิจตนเอง โดยการวิเคราะห์จากจุดแข็งและจุดอ่อนของภายในองค์กร วิเคราะห์จากโอกาสและอุปสรรคขององค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้วองค์กรนำข้อมูลดังกล่าวนั้นมาสร้างเป็นกลยุทธ์เพื่อนำใช้ในการดำเนินธุรกิจ

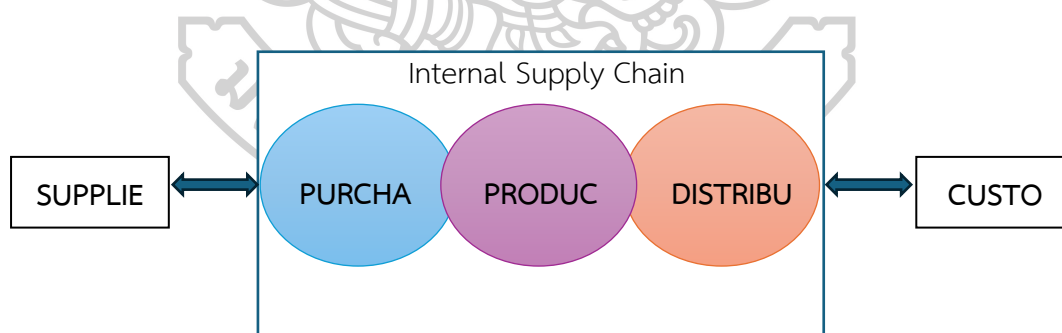
ถ้าหากองค์กรมีทั้งจุดแข็งและโอกาสทางธุรกิจควรมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตก้าวหน้า โดยสร้างกลยุทธ์เชิงรุกที่สนับสนุนให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ และเมื่อองค์กรธุรกิจต้องเจอช่วงวิกฤตโดยพบเจอทั้งปัญหาหรือจุดอ่อนและพบเจอ

อุปสรรคองค์กรต้องหาแนวทางแก้ไขและใช้กลยุทธ์เชิงรับ เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้วองค์กรนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นกลยุทธ์เพื่อนำใช้ในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการจัดการอย่างยั่งยืนในอนาคตและส่งผลต่อตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่ของการสร้างมูลค่า (Value Chain)

3.1 ห่วงโซ่อุปทาน

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ กระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วยจุดที่สำคัญหลายส่วนตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) รวมไปถึงขั้นตอนทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้แก่ ผู้ส่งมอบ (Suppliers) โรงงานผู้ผลิต (Manufactures) ศูนย์กระจายสินค้าหรือร้านค้าย่อย (Distribution centers or Retailers) และลูกค้าหรือผู้บริโภค (Customers) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทางทั้งด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด โดยในห่วงโซ่อุปทานจะเกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร สินค้าและเงินทุน ซึ่งจะอยู่ระหว่างขั้นตอนในแต่ละกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังรูปภาพต่อไปนี้



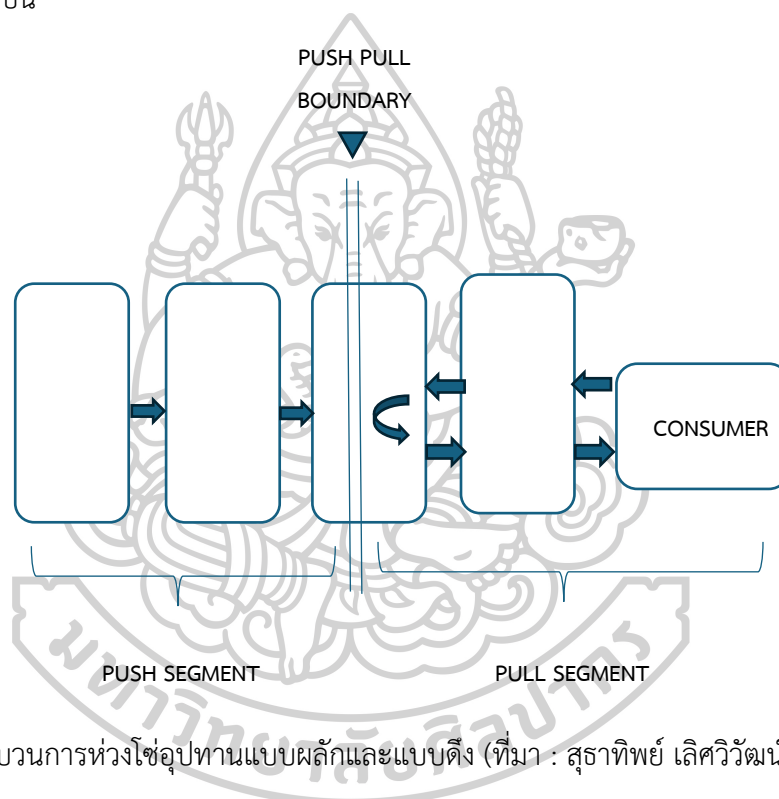
ภาพที่ 7 แผนภาพห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

ที่มา : Chen, I.J. and Paulraj,A. (2004)

กระบวนการในห่วงโซ่อุปทานนั้นเป็นการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภค สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ กระบวนการดึง (pull)และกระบวนการผลัก (Push)

1. กระบวนการดึง (pull) เป็นระบบการผลิตที่ขึ้นอยู่กับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค โดยการเริ่มจากคำสั่งการสั่งซื้อของผู้บริโภค ทำให้สามารถรู้ความต้องการของผู้บริโภคที่แน่นอน

2. กระบวนการผลัก (Push) ในทางตรงกันข้ามกับห่วงโซ่อุปทานแบบกระบวนการผลัก (Push) ซึ่งเป็น การดำเนินการโดยการผลิตก่อนคำสั่งการสั่งซื้อของผู้บริโภค จึงทำให้เป็นความต้องการที่ไม่แน่นอน จึงต้องมีการพยากรณ์ล่วงหน้า ระบบการผลิตนั้นจะขึ้นอยู่กับคาดการณ์และข้อมูลที่ไหลจากการจัดการ ไปยังตลาดซึ่งเป็นทิศทางเดียวกับที่การไหลของวัสดุ ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการห่วงโซ่อุปทานแบบผลักและแบบดึง (ที่มา : สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร, 2561)

โดยวัตถุประสงค์ของห่วงโซ่อุปทานนั้น คือ การเพิ่มคุณค่าโดยรวมให้เกิดขึ้นมากที่สุด คุณค่าที่ห่วงโซ่อุปทานได้สร้างขึ้นคือ ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์สุดท้ายที่มีค่าต่อลูกค้ากับสิ่งที่อุปทานได้ใช้ไปในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับในเชิงธุรกิจห่วงโซ่อุปทานส่วนมากนั้นคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างผลกำไรของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งก็คือความแตกต่างระหว่างรายได้ที่ได้รับจากลูกค้าและต้นทุนโดยรวมของห่วงโซ่อุปทานนี้ ในสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการตลาด ด้านเทคโนโลยี ด้าน นวัตกรรมใหม่ๆ และทำให้ความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์กรไม่ควรมองแค่เพียงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติทั่วไปของผลิตภัณฑ์เท่านั้น จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

ตั้งแต่ต้นน้ำไปจนปลายน้ำ เพื่อรักษาและสร้างมูลค่าของสินค้าและบริการทั้งห่วงโซ่ จึงเกิดหลักการใหม่ในการบริหารธุรกิจ ตลาดและอุตสาหกรรมขึ้นมา ซึ่งธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียงผู้เดียวในทุกกิจกรรมนั้นล้วนมีความสำคัญต่อธุรกิจ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคนี้จึงต้องมองหาเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสร้างพันธมิตรที่อยู่รอบตัว เพื่อให้เกิดการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน จึงได้ริเริ่มการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขึ้น (สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร, 2561)

3.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter (Dapiran & Kam, 2017) ได้อธิบาย ว่าในการปรับกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันที่ได้เปรียบในการแข่งขันของสินค้า จำเป็นต้องหาจุดยืน (Positioning) ที่โดดเด่นในตัวสินค้าที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านราคาและการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ดังนั้นองค์กรธุรกิจต้องเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงกิจกรรมที่ดำเนินการทั้งภายในและภายนอก เช่น ด้านการออกแบบการผลิต การตลาดและการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค รวมทั้งวิเคราะห์สินค้าตัวอื่นๆที่สนับสนุนกิจกรรมต่างๆเหล่านี้ เพื่อสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์และช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถกำหนดราคาและสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างสรรคคุณค่า (Value Creation) ของตัวสินค้าได้

แนวคิดของ Michael E. Porter จะช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละส่วน ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีส่วนช่วยให้องค์กรธุรกิจสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้จาก การพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) จะเริ่มตั้งแต่การไหลเข้าของวัตถุดิบผ่านกระบวนการผลิตจนถึงมือผู้บริโภคและ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ตัวอย่างเช่น การจัดซื้อ การตลาด การขาย การพัฒนาเทคโนโลยี ฯลฯ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าในรูปแบบองค์กร (ที่มา Porter, M. E., 1985)

โดยกิจกรรมทุกประเภทนั้นมีส่วนในการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท ซึ่งความหมายของห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นไปที่หน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน โดยสามารถแบ่งเป็นแต่ละแผนกๆ ตั้งแต่การรับซื้อวัตถุดิบจนกระทั่งถึงการส่งสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค

กระบวนการดังกล่าวนี้เรียกว่า “ห่วงโซ่ของการสร้างมูลค่า” (Value Chain) พอร์เตอร์ได้แบ่งกิจกรรมตัวแบบห่วงโซ่คุณค่าไว้ 2 ส่วน ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

1. การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) นับตั้งแต่การเลือกสรรวัตถุดิบและการรับป้อนจ่ายนำเข้าต่างๆที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ

2. การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations หรือ Manufacturing) เป็นกิจกรรมการแปรสภาพป้อนจ่ายนำเข้าต่างๆให้เป็นสินค้าหรือบริการ รวมถึงการบำรุงรักษาเครื่องจักรและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการ

3. การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งสินค้าหรือบริการไปให้กับลูกค้า ตั้งแต่กระบวนการสั่งซื้อและการคลังสินค้าไปจนถึงการขนส่ง

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อให้สินค้าหรือบริการเป็นที่รู้จักของลูกค้าและสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าสนใจและซื้อสินค้าหรือบริการ

5. การบริการ (Service) เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าใช้สินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องรวมถึงการติดตั้ง การซ่อมบำรุง บริการอะไหล่ และการรับประกันต่าง ๆ

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีกิจกรรมหลักซึ่งมีกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Firm Infrastructure) หมายถึง หน่วยงานต่างๆเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆโดยรวมถึงฝ่ายบัญชีฝ่ายการเงินและฝ่ายกฎหมาย

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การว่าจ้าง การฝึกอบรมการประเมินผลรวมทั้งการให้ผลตอบแทนและรางวัล

3. เทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึง วิทยาการ (knowhow) และเทคโนโลยีของอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการปรับปรุงสินค้า และขั้นตอนการผลิต

4. การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) หมายถึง กิจกรรมการสรรหาสินทรัพย์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมหลัก ได้แก่ การเลือกแหล่งวัตถุดิบ การเลือกวิธีการส่งมอบสินค้า

ดังนั้นห่วงโซ่คุณค่าจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับขั้นสุดท้ายในการมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ในทำนองเดียวกันผลผลิตซึ่งอยู่ในขั้นตอนแรกของระบบห่วงโซ่เป็นสิ่งที่สำคัญในการยกระดับการผลิต (Irwansyah, 2018) และระบบห่วงโซ่คุณค่าจะช่วยคาดการณ์ด้านประสิทธิภาพในการค้าของธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน องค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจ โดยมีกระบวนการในการดำเนินงานตั้งแต่การผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยแบ่งออกเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนซึ่งทั้งสองส่วนมีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ โดยกิจกรรมหลักเป็นการดำเนินธุรกิจโดยตรงที่ส่งต่อธุรกิจ องค์กรธุรกิจต้องให้ความสำคัญต่อกิจกรรมหลักเพื่อสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจ โดยกิจกรรมหลักมุ่งเน้นการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและนอกจากนี้กิจกรรมสนับสนุนเป็นส่วนช่วยให้กิจกรรมหลักมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น ทุกกิจกรรมมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมดซึ่งองค์กรธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญมุ่งเน้นสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งมีปัญหาส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมาก องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการจัดการห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่ามาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยเห็นถึงข้อดีข้อจำกัดของห่วงโซ่คุณค่าจึงนำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นและนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาในอนาคต

4. แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการ

ความหมายของผู้ประกอบการ ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ความหมายของผู้ประกอบการ

| ผู้เขียน(ปี) | นิยามเกี่ยวกับผู้ประกอบการ |
|--|--|
| พัทธมน ชุระธรรมานนท์ และ กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์, (2565) | ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งธุรกิจทั้งเจ้าของหรือหุ้นส่วนที่ดำเนินธุรกิจ โดยยอมรับและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้น มีการวางแผนที่รอบคอบตัดสินใจ ซึ่งมีมุมมองในการจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อสร้างผลกำไรและมองไปจนถึงความสำเร็จของธุรกิจ |

ตารางที่ 6 ความหมายของผู้ประกอบการ (ต่อ)

| ผู้เขียน(ปี) | นิยามเกี่ยวกับผู้ประกอบการ |
|--|--|
| สำคัญสุด สีหตุลานนท์, (2560) | ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ริเริ่มจัดตั้งธุรกิจด้วยตนเองและเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น โดยมีการประยุกต์ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองในการบริหารจัดการ ซึ่งต้องสามารถแบกรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการบริหารจัดการธุรกิจนั้น มีจุดประสงค์หลักคือความสำเร็จของธุรกิจในลักษณะของผลกำไรและความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ |
| สวลี วงศ์ไชยา และพิชญาดา พันผา, (2561) | ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งริเริ่มก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยตนเอง โดยมีการยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อสร้างผลกำไร |

ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายได้ว่า ผู้ประกอบการหมายถึง เป็นผู้ที่ลงทุนในธุรกิจ ซึ่งมีความกล้าเสี่ยงและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ผู้ประกอบการมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ โดยจำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วยหลายทักษะ เช่น การบริหารจัดการธุรกิจ ด้านการเงินและบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต รวมถึงต้องติดตามสถานการณ์ และสามารถคาดการณ์แนวโน้มและมีความสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพื่อนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

4.1 คุณลักษณะผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จนธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จ และต้องกล้าเผชิญกับความเสี่ยง (วิมพ์วิภา, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศรินญา แสนคา, 2555) ที่ว่าผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะสูงสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่มีคุณลักษณะที่ต่ำกว่า มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่แตกต่างกันดังนี้

นวรรตน์ ชนาพรธม, (2550) ได้ให้ความหมาย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ 12 ประการ ดังนี้ ความใฝ่สัมฤทธิ์ ความกล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง ความกระตือรือร้น มีมานะอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความหวังในอนาคต ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการบริหาร

วิมพีวีกา เกตุเทียน, (2556) กล่าวว่า ลักษณะเฉพาะหรือจุดเด่นของผู้ประกอบการ คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถส่งเสริมและสนับสนุน และสร้างโอกาสทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ พร้อมเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยแบ่งองค์ประกอบคุณลักษณะผู้ประกอบการ ที่มักได้รับการกล่าวอ้างกันมาก 18 ประเด็น (สุธาทิพย์, 2557) คือ

1. พันธะความมุ่งมั่นและความพยายาม การอุทิศตนต่อความสำเร็จ เพื่อเอาชนะต่ออุปสรรค
2. ความต้องการความสำเร็จและการเติบโต ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ประกอบการ
3. การเน้นที่โอกาสและเป้าหมาย ซึ่งผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ที่เน้นเป้าหมายเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสอย่างเต็มที่
4. ความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่อิสระและมีความมุ่งมั่นด้านนวัตกรรมและมีความรับผิดชอบสูง
5. การแก้ไขปัญหาอย่างไม่ย่อท้อ มีความพยายามที่จะแก้ปัญหาด้วยเหตุผลอันควร
6. การค้นหาและใช้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีความต้องการแข่งขันและมีความคิดสร้างสรรค์ มีแนวคิดที่ดีและมีวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ด้วยการค้นหาและใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากข้อมูลย้อนกลับนั้นมาสอนให้เกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดและอุปสรรคต่างๆ
7. อำนาจจากภายในตน ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่เชื่อมั่นในตนเอง และไม่เชื่อว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั้นจะเกิดจากโชคชะตา
8. ความอดทนต่อสิ่งที่ไม่แน่นอน ผู้ประกอบการสามารถอดทนต่อความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกของกิจการ
9. การคิดพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยง ผู้ประกอบการจะต้องคิดพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยงเป็นอย่างมากและการยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นยังสะท้อนถึงความเชื่อมั่นตนเองสูง
10. คุณธรรมและความน่าเชื่อถือ ลักษณะ 2 ประการ ช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้ลงทุน หุ้นส่วนและลูกค้า
11. การอดทนต่อความล้มเหลวด้วยการใช้ประสบการณ์จากความล้มเหลวมาเป็นบทเรียนและเพื่อการเรียนรู้
12. ความกระตือรือร้นในระดับสูงผู้ประกอบการต้องใช้ความพยายามทุ่มเทอย่างกระตือรือร้นทั้งความคิดในการทำงาน
13. ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมพบว่า จากผลการวิจัยผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่มักประสบความสำเร็จ
14. วิสัยทัศน์ผู้ประกอบการ คือ ผู้มีวิสัยทัศน์หรือแนวทางการดำเนินธุรกิจ

15. ความเชื่อมั่นในตนเองและการมองโลกในแง่ดีและเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาย่อมสามารถแก้ไขได้

16. ความเป็นอิสระผู้ประกอบการมักมีบุคลิกที่ต้องการความอิสระในการตัดสินใจ

17. การมุ่งเน้นที่อนาคตโดยมีมุมมองที่มองระยะไกลและมุ่งเน้นให้ธุรกิจเจริญเติบโต

18. การสร้างทีมผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีคุณสมบัติในการจูงใจและสร้างทีมได้เป็นอย่างดี

วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์, (2557) กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะมีคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. เป็นนักวิเคราะห์โอกาส ชอบค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาโอกาสเพื่อไปสู่ความสำเร็จ
2. เป็นนักแก้ปัญหา สามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไขด้วยความมั่นใจ เข้าใจได้อย่างชัดเจน สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ต้องรู้ว่าหาทางออกโดยวิธีใดที่ง่าย รวดเร็วและเกิดความเสียหายน้อยที่สุด
3. เป็นนักคิดที่มีเหตุผล กล้ายอมรับในสิ่งที่ตนกระทำเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
4. เป็นนักบริหารตามวัตถุประสงค์ เข้าใจงานเพื่อผลสำเร็จของงานที่ต้องบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. เป็นนักทำงาน ชอบทำกิจกรรมและต้องทำให้สำเร็จ ใช้เวลาส่วนตัวเป็นเวลางาน
6. เป็นนักควบคุม ผู้ประกอบการที่จะควบคุมงานและควบคุมตนเอง สามารถทำงานได้โดยลำพัง มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

Cho & Lee, (2018) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ประกอบด้วยการทำงานเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง การมีอิสระในการปฏิบัติงานและความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน ดังนั้นการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่ธุรกิจใช้ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นในกระบวนการขององค์กร

Frese, (2000) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ ที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถบริหารธุรกิจ และสามารถจัดการชีวิตได้อย่างอิสระ โดยพึ่งพาตนเองได้ในยามคับขัน มีความเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและมีความทะเยอทะยานอยู่เสมอ (วิมพีวีกา เกตุเทียน, 2556) และควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (Frese, 2000) นอกจากนี้

ยังพบว่าคุณลักษณะด้านความมั่นใจในตนเองมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และมีการตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และมีความรู้สึกภาคภูมิใจกับผลลัพธ์ที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (หงใหม่ เทอ, 2557)

2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) คือคุณลักษณะที่ผู้ประกอบการมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งภายในตลาด หนึ่งในคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นความคิดเชิงนวัตกรรม (ชารา ทวีโภค, 2558) และยิ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฌภัทร ทิพย์ศรี, ภัทรพร สมเสมอ และกนกอร จิตจำนงค์, (2560) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะด้านการมีศักยภาพทางนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของธุรกิจ

3. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) คือความเต็มใจในการไปดำเนินธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้โดยมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อหาความเสี่ยงในระดับที่สามารถรับได้ และต้องกล้าเผชิญกับความเสี่ยง โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งหวังผลกำไรทางธุรกิจจนนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต (เจษฎา จันทรา, 2562) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (วิมลวิภา เกตุเทียน, 2556) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ พบว่าความกล้าเสี่ยงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

4. การบริหารจัดการ (Business management) ผู้ประกอบการมีความรู้และความสามารถในการบริหารที่แตกต่างเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ โดยมีแผนการดำเนินงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานทุกคน โดยผู้ประกอบการมุ่งที่จะขยายธุรกิจให้เติบโตและปรับเปลี่ยนการบริหารจนธุรกิจประสบความสำเร็จได้ (พนมพร เฉลิมวรรณ, 2559)

5. ความสม่ำเสมอและใฝ่ในการเรียนรู้ (Stability and learning orientation) ผู้ประกอบต้องมีความใฝ่หาความรู้ โดยเฉพาะความรู้ด้านการตลาดหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง หรือกฎหมาย เป็นต้น เพราะข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้วิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลต่อธุรกิจ โดยหาความรู้จากการสัมมนาฝึกอบรม การอ่านหนังสือหรือการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อฟังข้อคิดเห็นสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับแก้ไขปัญหาและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด (พนมพร เฉลิมวรรณ, 2559)

6. ความใฝ่ในความสำเร็จ (Achievement orientation) เมื่อผู้ประกอบการเห็นถึงโอกาสของธุรกิจและพิจารณาความเสี่ยงแล้ว ผู้ประกอบการจะมุ่งมั่นใช้ความสามารถทั้งหมดทุ่มเทให้กับงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเหนื่อยและยากแค่ไหน ก็จะดำเนินให้ธุรกิจให้สำเร็จ และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อนำไปแก้ไข

นอกจากนี้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ โดยประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของลัมป์กินและเดส ประกอบด้วย (สุชาติพิทย์ จันทรเจริญผล และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2558)

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy Orientation) หมายถึง การกระทำที่เป็นอิสระของแต่ละบุคคลหรือทีมงานในการนำมาซึ่งความคิดและวิสัยทัศน์ เพื่อการดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์และความปรารถนาที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้รับโอกาส

2. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness Orientation) หมายถึง การที่ผู้ประกอบการมีแนวความคิดที่แปลกใหม่ มีกระบวนการที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่

3. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking Orientation) ขึ้นกับบริบทที่นำไปประยุกต์ใช้ ความกล้าเสี่ยง เช่น การยอมรับภาระหนี้ การกู้ยืม หรือการกระทำใด ๆ ที่ส่งผลต่อสินทรัพย์ทั้งในทางบวกและทางลบ

4. การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness Orientation) หมายถึง การกระทำที่มีคำนึงถึงผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายในการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

5. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness Orientation) หมายถึง การมุ่งมั่นแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจโดยตรงและรุนแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมีสถานะทางการตลาดที่ดีกว่า

สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Vora-Sittha, 2012) องค์ประกอบของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นอิสระในการบริหารงาน 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การเผชิญกับความเสี่ง 4) การทำงานเชิงรุก 5) ความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นความมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้นเปรียบเสมือนผลลัพธ์จากกิจกรรมดำเนินงานทั้งหมด มีองค์ประกอบที่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กรนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อติเทพ ครุฑธามาต, ภัทรพล ชุ่มมี และชาคริต ศรีทอง, (2564) ได้กล่าวไว้ว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ รูปแบบการตัดสินใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การมีนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) การมีอิสระในการปฏิบัติงาน และความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการเป็นลักษณะเชิงรุกขององค์กร คือแสวงหาโอกาสทางการตลาดสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีความเสี่ยงสูงในด้านการลงทุน ดังนั้นการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่มีความเสี่ยงสูงและความไม่แน่นอน นอกจากนี้ผู้ประกอบการนั้นคือ ผู้ที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและหาวิธีในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้ประกอบการที่

สามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยนำมาสร้างเป็นโอกาสย่อมได้รับผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่จัดตั้งธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยการดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรและคาดหวังให้ธุรกิจเจริญเติบโต ผู้ประกอบการคือ บุคคลที่เข้าใจความต้องการของตลาดจึงสามารถดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจเพื่อผลกำไร และนอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่น อดสาหะมุ่งสู่ความสำเร็จและแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เพื่อพร้อมที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถทางนวัตกรรมซึ่งนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้ประกอบการต้องเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่เทคโนโลยีใหม่เพื่อให้ทันตามยุคสมัย 2) ด้านการทำงานเชิงรุกนั้นผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นที่จะขยายธุรกิจเติบโตก้าวไปข้างหน้าและพยายามผลักดันธุรกิจให้เกิดโอกาสทางธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ 3) ผู้ประกอบการต้องมีความกล้าเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและต้องมีแผนการตั้งรับความเสี่ยงที่เกินการประเมินไว้ ต้องสามารถแก้ไขปัญหาและนำพาธุรกิจรอดพ้นจากปัญหาและอุปสรรคนั้นได้ 4) ความเป็นตัวของตัวเองของผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจ มีความมั่นใจในตัวเองซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ 5) ความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการต้องหาโอกาสทางธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและขยายธุรกิจให้เติบโตมากที่สุด ผู้ประกอบการจึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนและก้าวไปสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยและนำไปพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความสามารถทางนวัตกรรม

นวัตกรรม ความหมายของ “นวัตกรรม (Innovation)”

ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อสร้างยอดขายหรือมูลค่าเพิ่ม โดยมุ่งเน้นผลิตสินค้าใหม่ๆ หรือการบริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้แก่ธุรกิจ นอกจากนี้สินค้าหรือบริการใหม่นั้นเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (สุวิมล มจรุส, 2563)

ตารางที่ 7 ความหมายของนวัตกรรม

| ผู้เขียน(ปี) | ความหมายของนวัตกรรม |
|-----------------------------|--|
| Erkul, (2017) | นวัตกรรม คือ การประยุกต์ใช้แนวความคิดที่สร้างขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการสิ่งต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ ระบบ กระบวนการและนโยบาย โดยเป็นการดำเนินการอย่างแปลกใหม่และสร้างประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ดังนั้นการมีความคิดใหม่นั้นเป็นหลักสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรม |
| สุวิมล มจรุส, (2563) | นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่หรือการปรับปรุงจากสิ่งเดิม โดยเกิดจากการนำความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำไปพัฒนาให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้า ต่อองค์กร ต่อสังคมและประเทศชาติและนวัตกรรมยังหมายถึง การสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ที่ดีกว่า โดยการพัฒนาหรือต่อยอดจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้สินค้าใหม่หรือบริการใหม่กระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นได้และนวัตกรรมคือสิ่งใหม่ที่ไม่เคยคิดมาก่อน ความใหม่ |
| เทพรัตน์ พิมลเสถียร, (2560) | นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ สินค้า กระบวนการหรือบริการที่เป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน สร้างขึ้นมาใหม่หรือสิ่งที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น นวัตกรรมต้องถูกนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ทางใดทางหนึ่งไม่ว่าจะเป็นการตลาด พาณิชยกรรมหรือสังคม |

5.1 พัฒนาการของนวัตกรรม

การเกิดขึ้นของนวัตกรรมในแต่ละยุคแต่ละสมัยนั้นมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของโลก การเรียนรู้และการพัฒนาทางสติปัญญาของมนุษย์ทำให้มนุษย์มีความพยายามในการคิดค้นหาวิธีการมาใช้ในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเอง และการสร้างความสะดวกสบายของการดำรงชีวิต ดังนั้น การคิดค้นของมนุษย์จึงไม่หยุดนิ่งและมีการพัฒนาตลอดเวลาควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ได้แก่ มนุษย์ดำรงอยู่ได้ด้วยสังคมธรรมชาติ การหาของป่า จับสัตว์ เพื่อดำรงชีพและเมื่อมีการเรียนรู้มากขึ้นสังคมได้เปลี่ยนไปสู่ยุคเกษตรกรรม เมื่อรู้จักการสร้างเครื่องมือทางการเกษตรเช่น จอบ เสียม หรือเครื่องมือในการจับสัตว์และเมื่อวิทยาศาสตร์เข้ามาสู่สังคมการเรียนรู้เกิดจากศึกษาวิจัยและพัฒนา มีการคิดค้นเครื่องจักรจึงเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมและเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจสมัยใหม่ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ไปอย่างสิ้นเชิงกล่าวได้ว่าพัฒนาการของนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับพัฒนาการด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของมนุษย์มาอย่างต่อเนื่อง (นพวรรณ พิงพา, 2563)

5.2 ความสำคัญของนวัตกรรม

ไมเคิล อี พอร์ตเตอร์ (Michael E Proter) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านองค์กรและการจัดการสมัยใหม่ ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมียุคนวัตกรรมไว้ว่า “ Innovation is one step remove from today’s prosperity. Innovation the rate of long run productivity growth enhance future competitiveness.” (นพวรรณ พิงพา, 2563)

“นวัตกรรมเป็นการก้าวไปสู่ความมั่นคงในปัจจุบันอีกก้าวหนึ่ง และนวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์ในระยะยาวและสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต” คำกล่าวของ Michael Proter (นพวรรณ พิงพา, 2563) แสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเกิดนวัตกรรมนั้นนอกจากการผลักดันของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับมหภาคและระดับจุลภาคแล้ว การแข่งขันเชิงธุรกิจก็เป็นอีกปัจจัยในการสร้างหรือก่อให้เกิดนวัตกรรมได้เพราะการสร้างนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็งและเป็นโอกาสขององค์กรที่จะสร้างรายได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในพันธกิจเดียวกันไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรภาครัฐหรือองค์กรอื่นๆ

5.3 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

หลายปีที่ผ่านมานี้นักวิชาการและนักวิจัยต่างประเทศศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร นวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กร ตั้งแต่ในระดับองค์กรไปจนถึงระดับมหภาคซึ่งส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถยกระดับเศรษฐกิจของประเทศและมาตรฐานความเป็นอยู่ของคนในชาติ (Uz Kurt, Kumar,

& Eminoglu, 2013) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อพัฒนาธุรกิจให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

Harvard Business School, (2003) ได้ระบุถึงขั้นตอนของการเกิดนวัตกรรมในองค์กรไว้ 5 ขั้นตอน โดยมีลำดับดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ (Idea Generation) เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรภายในองค์กรทั้งระดับพนักงานไปจนถึงผู้บริหาร ซึ่งองค์กรควรมีแนวทางการสนับสนุนให้ทุกคนกล้านำเสนอในการสร้างความคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ขั้นตอนที่ 2 การรับรู้ถึงโอกาส (Opportunity Recognition) เป็นการนำเอาความคิดสร้างสรรค์มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ถึงโอกาสในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจให้เกิดกับองค์กรได้จริง ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความคิด (Idea Evaluation) เมื่อพิจารณาแล้วความคิดใดที่สร้างประโยชน์ องค์กรจะทำการคัดเลือกความคิดแล้วนำมาดำเนินการต่อ ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาความคิด (Development) เป็นขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนความคิดที่ได้เลือกสรรแล้วมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ขั้นตอนที่ 5 การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) ขั้นตอนสุดท้าย คือ การนำแนวทางที่สร้างขึ้นมาใช้ในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงานจริงภายในองค์กร

5.4 ประเภทของนวัตกรรม

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกออกเป็นหลายประเภทแล้วแต่ว่าจะสนใจใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการจำแนก อาทิแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ (นพวรรณ พิงพา, 2563)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) นวัตกรรมที่เกิดจากการคิดค้นและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเสนอคุณค่าใหม่ๆ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่า ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาโดยเริ่มตั้งแต่การวิจัยตลาด วิจัยผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การออกแบบบรรจุภัณฑ์ ที่สนองตอบและการคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของลูกค้า

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างสรรค์กระบวนการในการทำงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการเชื่อมโยงกระบวนการการทำงาน การผลิตและเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ และกระบวนการใหม่ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวม เช่นการใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสมัยใหม่ในการออกแบบกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำให้การออกแบบสามารถลดเวลา การต้นทุน และใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี

3. นวัตกรรมจัดการ (management innovation) เป็นนวัตกรรมในการนำความรู้ด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบการจัดการแบบเดิมๆ ที่มีปัญหา เช่นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงยุทธศาสตร์ ระบบและการบริหารบุคคลรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เช่นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและศักยภาพขององค์กรที่ดีได้

ประเภทของนวัตกรรมสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบโดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้นวัตกรรมและขึ้นอยู่กับบริบท โดยมีมิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรมจึงถูกนำมาเป็นตัวบ่งชี้ระดับของนวัตกรรมขององค์กรได้ชัดเจน (Guisado-Gonzalez, Wright, & Guisado-Tato ,2017) ; (Gomez, Salazar, & Vargas, 2016) มิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรม อธิบายไว้ว่าสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปร่างหรือคุณลักษณะวิธีการใช้หรือวิธีการเพิ่มคุณภาพหรือประสิทธิภาพของตัวผลิตภัณฑ์เก่าให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมุ่งหวังเพื่อขยายตลาดให้แก่ธุรกิจ

นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การนำแนวคิดใหม่มาปรับใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้การดำเนินงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยนวัตกรรมนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการผลิต มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมการผลิต นอกจากนี้สามารถยกระดับการดำเนินงานให้ดีขึ้นและสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้

สอดคล้องกับ (Tucker, 2003) นวัตกรรมในบริบทขององค์กร (Organizational Context) ประกอบด้วย 3 ประเภทได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลลัพธ์จากการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพัฒนาแก้ไขผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่เพื่อที่จะนำมาแก้ไขปัญหาให้กับผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์หมายถึงสินค้าหรือการบริการในการเกิดนวัตกรรมใหม่นั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ทั้งลูกค้าและองค์กร

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคและองค์กร ซึ่งองค์กรที่มีนวัตกรรมกระบวนการจะช่วยสร้างคุณภาพและลดต้นทุน ช่วยลดเวลาในการผลิตและเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้า ดังนั้นจึงก่อให้เกิดประโยชน์และส่งผลดีต่อทั้งสองฝ่าย เป็นต้น

3. นวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic Innovation) เป็นนวัตกรรมใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยการใช้วิธีการใหม่ เช่น การทำการตลาดใหม่หรือโฆษณาใหม่ วิธีการจำหน่ายใหม่ ด้วยนวัตกรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอความพอใจให้แก่ผู้บริโภคในลักษณะต่างๆ นวัตกรรมกลยุทธ์นั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้และสัมผัสได้

งานวิจัยของ (David Smith, 2010) ได้กำหนดประเภทของนวัตกรรมโดยทำการแบ่งประเภท นวัตกรรมตามการนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นนวัตกรรมที่เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ๆที่สามารถจับต้องได้ โดยการประดิษฐ์สิ่งของที่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ เช่น โทรศัพท์มือถือที่สามารถทำอะไรได้หลากหลายฟังก์ชันการใช้งานที่ตอบสนองผู้ใช้บริการที่แตกต่าง ออกไปตามความต้องการ

2. นวัตกรรมบริการ เป็นนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ เช่น การใช้ บริการสื่อ แอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น ธนาคารมีแอปพลิเคชันเพิ่มเติมมาช่วยให้บริการสะดวกขึ้น ซึ่งผู้รับบริการสามารถทำธุรกรรมทางการเงินแบบออนไลน์ได้ เป็นต้น

3. นวัตกรรมกระบวนการ เป็นนวัตกรรมที่เป็นการคิดค้นการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นระบบซึ่งเป็นวางแผนแนวทางให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเกิดประโยชน์ที่สุด เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์คิดค้นระบบการผลิตให้เกิดการผลิตที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.5 แนวคิดความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability)

Wang, X. & Dass, M. (2017) ได้นิยามไว้ว่า ความสามารถทางนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของกิจการที่มีแนวคิด กระบวนการ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจและนำไปสู่ความสำเร็จ และองค์กรธุรกิจมีการยอมรับและนำความรู้ทักษะต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการบริการใหม่ ด้านการจัดการ ด้านการตลาด โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น (Ngo, L. V. & O'cass, A., 2013) โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรม ดังนี้

อดิเทพ ครุฑธามาศ, ภัทรพล ชุ่มมี และชาคริต ศรีทอง (2564) ความสามารถทางนวัตกรรมของดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทย ประกอบด้วย 1. ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ 2. ด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการ คือ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 3. ด้านนวัตกรรมทางการบริหาร โดยผู้บริหารมุ่งเน้นการบริหารเพื่อความยืดหยุ่นในการบริหาร และสรรหาพนักงานใหม่ที่มุ่งเน้นความสามารถด้านนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้

ความเชี่ยวชาญและการปรับปรุงเทคโนโลยีที่มีอยู่ทำให้กระบวนการเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ของบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร มีปัจจัยที่สำคัญเบื้องต้น 17 ปัจจัย (ณัฐวัฒน์ สุขะศิริวัฒน์ และคณะ) ได้แก่

1. ต้นทุนของการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเพื่อพัฒนานั้นมีต้นทุนที่สูง โดยจะเห็นได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมต้องใช้เงินลงทุนสูงทั้งด้านวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา
2. การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารไม่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม
3. ความเสี่ยงด้านอุปสงค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่บางครั้งความต้องการของตลาดไม่ชัดเจน ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ถูกพัฒนาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้
4. การขาดบุคลากรที่มีทักษะการพัฒนานวัตกรรม บางครั้งจำเป็นที่จะต้องใช้พนักงานที่มีทักษะเฉพาะด้าน แต่เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขาดบุคลากรดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมได้
5. ความยากในการแสวงหาแหล่งเงินทุน สถาบันการเงินไม่มั่นใจในความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ดังนั้นการแสวงหาแหล่งเงินทุนจึงเป็นเรื่องที่ยาก
6. ปัญหาการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถดึงดูดใจให้พนักงานที่มีทักษะในการพัฒนานวัตกรรมทำงานได้ เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานดังกล่าวในเรื่องของผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน
7. การขาดการอบรมบุคลากรภายในหน่วยงาน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งบางองค์กรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมพนักงานด้านการพัฒนานวัตกรรม
8. ความไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พนักงานบางคนไม่กล้าเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม
9. ความไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่กล้าลงทุนในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากกลัวความเสี่ยงด้านการขาดทุนทางการเงิน
10. การขาดทรัพยากรสินทางปัญญา ทรัพยากรสินทางปัญญาเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงการพัฒนานวัตกรรม
11. การขาดสภาพแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยในเรื่องการพัฒนานวัตกรรม เช่น การจัดวางโต๊ะทำงาน สีที่ใช้ตกแต่งสำนักงานหรือพื้นที่พักผ่อนสำหรับพนักงาน เป็นต้น

12. การขาดแคลนเวลา การพัฒนานวัตกรรมค่อนข้างในใช้เวลาามากเพราะผ่านกระบวนการ ทดลอง วิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

13. การสนับสนุนของรัฐบาลที่ไม่เพียงพอ รัฐบาลขาดการสนับสนุนเรื่องเงินทุนในการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

14. ความผันผวนทางเศรษฐกิจ บางครั้งความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่กล้าลงทุนในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม

15. การขาดข้อมูลทางการตลาด ในการพัฒนานวัตกรรม จำเป็นต้องมีข้อมูลทางการตลาด หากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่มีข้อมูลดังกล่าว ก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้

16. การขาดข้อมูลทางด้านเทคโนโลยี แหล่งข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม หากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่มีข้อมูลดังกล่าวก็จะไม่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรม

17. การขาดความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนช่วยพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านการกระจายเงินทุน การแบ่งปันองค์ความรู้และผู้เชี่ยวชาญ หากไม่มีความร่วมมือดังกล่าว การพัฒนานวัตกรรมจะเป็นไปได้ยาก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านนวัตกรรมถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่งและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ โดยผู้นำต้องให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรมด้วยเช่นกัน เพื่อส่งเสริมและขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตก้าวหน้าและนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจต้องนำนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้ดีมากยิ่งขึ้น นักวิชาการส่วนใหญ่แบ่งนวัตกรรมเป็นหลายประเภท ซึ่งผู้วิจัยมุ่งให้ความสำคัญ 2 ประเภทที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง นั่นคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ซึ่งเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ การพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นโดยใช้นวัตกรรมจะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งเป็นการขยายธุรกิจให้เติบโตมากขึ้น เนื่องจากเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่จากเดิม ดังนั้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจสร้างโอกาสใหม่ในทางธุรกิจและส่งผลต่อการขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างมาก

ในส่วนนวัตกรรมด้านกระบวนการ(Process Innovation) เป็นการพัฒนาระบบการต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ช่วยสนับสนุนธุรกิจให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้นและส่งผลให้การดำเนินงานรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเช่นกัน ดังนั้น

ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยและนำไปพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

ความหมายของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) มาจากการรวมกันระหว่าง “วิสาหกิจ” (Enterprise) หมายถึง การประกอบการกิจการ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการผลิตจนไปถึงการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ส่วนคำว่า “ชุมชน” (Community) หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นสังคมขนาดเล็ก โดยมีที่อยู่อาศัยในบริเวณเดียวกันและมีผลประโยชน์ร่วมกัน เมื่อนำคำว่า “วิสาหกิจ” มารวมกับคำว่า “ชุมชน” จึงเกิดคำว่า “วิสาหกิจชุมชน” มีความหมายว่า การดำเนินกิจการหรือประกอบการที่ดำเนินการโดยมีสมาชิกในกลุ่มชุมชนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน และมีหน่วยงานต่าง ๆ นิยามความหมายคำว่า วิสาหกิจชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563) ไว้ดังนี้

เสรี พงศ์พิศ, (2548) ได้กล่าวไว้ว่าคำว่า “วิสาหกิจ” แปรจากภาษาอังกฤษว่า “Enterprise” แปลว่า “การประกอบการ” แต่ในปัจจุบันมีคำว่า “วิสาหกิจชุมชน” (SMCE: Small and Micro Community Enterprise) เกิดขึ้น จึงหันมาให้ความสำคัญกับวิสาหกิจชุมชนซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นยุคแห่งวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่มุ่งแปรรูปผลผลิตตามธรรมชาติหรือสร้างผลิตภัณฑ์หรือผลิตผลโดยครอบครัวในชุมชน องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน โดยมีหลักการสำคัญคือ สร้างความหลากหลายของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในชุมชนเพื่อการบริโภคแบบพึ่งพาตนเองได้ ลดรายจ่ายให้ครอบครัวเพิ่มรายได้ให้คนในชุมชนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่นๆ ที่อยู่ร่วมในชุมชนไม่เห็นแก่ประโยชน์ด้านกำไรแต่เพียงอย่างเดียว วิสาหกิจชุมชนเกิดจากคนในชุมชนมาร่วมมือกันดำเนินกิจการตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การจัดการทรัพยากร การจัดการทุนและการตลาด ซึ่งเป็นรูปแบบการซื้อขายในลักษณะสหกรณ์ แต่จะมีความแตกต่างกันที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเน้นการแบ่งปันการช่วยเหลือกันมากกว่าการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นหน่วยที่ทำให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ไม่แตกแยกแบ่งพวกและไม่ต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง เพราะวิสาหกิจชุมชนคือการเน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

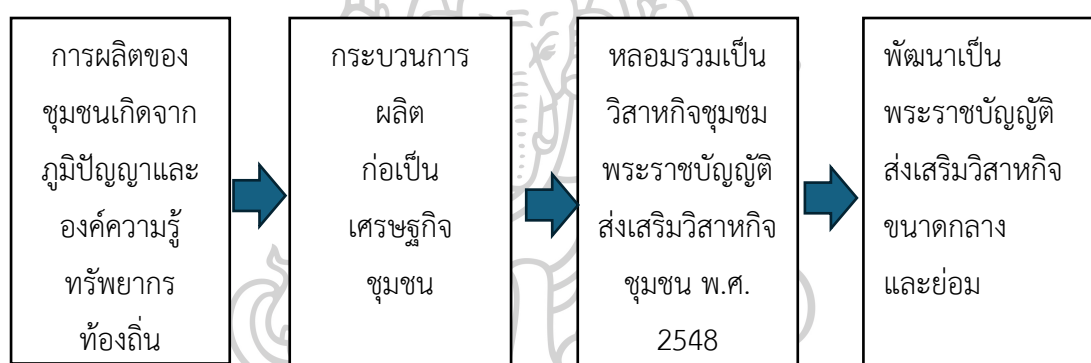
ความหมายเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความหมายเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

| ผู้เขียน(ปี) | ความหมายเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน |
|---|---|
| ทักษัญญา สง่าโยธิน, (2560) | การนำเอาแนวคิดทางเศรษฐกิจชุมชน มาดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มุ่งเน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการแสวงหากำไร การดำเนินกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการที่ดำเนินการโดยสมาชิกที่มีความผูกพันร่วมกัน มีวิถีชีวิตร่วมกันมีกระบวนการคิดจัดการผลผลิตและการจัดการทรัพยากร นำภูมิปัญญาของชุมชนมาร่วมสร้างสรรค์ผลผลิตเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม |
| สมเกียรติ สุทธิธรรการ, (2560) | การประกอบการของคนในชุมชน มีกระบวนการคิด การจัดการผลผลิตและจัดการการดำเนินงานทุกขั้นตอนในรูปแบบของการแปรรูปของผลผลิต สร้างผลิตภัณฑ์โดยครอบครัว องค์กรหรือเครือข่ายชุมชน กลุ่มสมาชิกสามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชน โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้พัฒนาเศรษฐกิจและยังสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน |
| สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2562) | เป็นกิจการของชุมชนที่นำไปสู่การพึ่งพาตนเองและความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก โดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อพัฒนาศักยภาพ มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการเรียนรู้อย่างเสมอ มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ชุมชนให้เติบโตได้อย่างสมดุล มั่นคงและยั่งยืน |
| กรมส่งเสริมการเกษตร, (2563) | การประกอบกิจการของชุมชนในการผลิตสินค้าการบริการหรืออื่นๆโดยการใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมและความคิดริเริ่ม เพื่อสร้างมูลค่าให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน โดยการพึ่งพาตนเองสร้างรายได้ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนไม่ได้มุ่งสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียวแต่รวมถึงกำไรทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคม นำไปสู่ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจฐานราก |

6.1 แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นการเชื่อมระหว่างฐานรากเศรษฐกิจกับทุนวัฒนธรรม ด้วยการนำภูมิปัญญาและทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง ซึ่งการรวมกลุ่มกันต้องมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาการมีส่วนร่วมต่อการจัดการทรัพยากรท้องถิ่นมีระบบการจัดการและการตลาดเพื่อให้การดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 โดยมุ่งเน้นการเพิ่มสิทธิในชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ซึ่งก่อให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันทางการค้าในระดับพึ่งพาตนเองและสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความพร้อมก้าวไปสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม และยกระดับก้าวไปสู่ผู้ประกอบการธุรกิจในการแข่งขันระดับภายในประเทศและระดับนานาชาติ (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 เศรษฐกิจฐานรากแห่งทุนวัฒนธรรมสู่เศรษฐกิจแห่งการแข่งขันอย่างยั่งยืน
ที่มา : (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560)

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายของคำว่าวิสาหกิจชุมชนไว้ว่าหมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและการให้บริการ ที่ดำเนินการโดยคนในชุมชนที่มีความผูกพันและมีวิถีชีวิตร่วมกัน เพื่อประกอบกิจการไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560)

โดยหลักการของวิสาหกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง โดยการส่งเสริมด้านความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและพัฒนารูปแบบของ

วิสาหกิจชุมชนให้กลายเป็นระบบเศรษฐกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้นต่อไป

กฎหมายได้กำหนดให้มีการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจรไว้ 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับปฐมภูมิในระดับนี้มุ่งเน้นเรื่องการจัดตั้ง ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาการจัดการทุนของชุมชนเพื่อใช้ได้อย่างเหมาะสมในการดำเนินงานเกิดจากการร่วมมือกันในกลุ่มชุมชน และนอกจากนี้ยังมุ่งเน้นให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน
2. ระดับสูงขึ้นไปส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการศึกษาวิจัยเทคโนโลยีและการตลาด เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมีความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถหาแหล่งเงินทุน เพื่อเพิ่มความสามารถให้เป็นผู้ประกอบการและในอนาคตสามารถพัฒนาไปสู่การประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้
3. การส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน มีความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนหรืออื่นๆ ภาครัฐให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการด้านการตลาดและส่งเสริมการมีเครือข่าย เพื่อขยายความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการของชุมชน

6.2 ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเริ่มประกอบกิจการบนพื้นฐานการใช้ความรู้และภูมิปัญญา วัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในชุมชนสืบทอดต่อกันมาก มีการจัดการทรัพยากรในชุมชนและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันพัฒนาความสามารถในการจัดการให้สามารถพึ่งตนเองได้สามารถสร้างรายได้ในชุมชน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากระบวนเศรษฐกิจของชุมชนให้เข้มแข็ง สรุปความสำคัญไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างเชื่อมั่น วิสาหกิจชุมชนมีการค้นหาทุนในชุมชนนั้นได้แก่ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม ในด้านทุนทางปัญญา คือ การค้าหาศักยภาพของคนโดยค้นหาภูมิปัญญาที่มีในชุมชนและในส่วนทุนทางสังคม คือ คุณค่าความรักและเอื้ออาทรต่อกันและค้นหาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของชุมชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและแสดงถึงความเป็นตัวของตนเอง
2. ด้านการฟื้นฟูความสัมพันธ์ วิสาหกิจชุมชนเป็นการรวมกลุ่มสมาชิกในชุมชนเพื่อมาดำเนินกิจการร่วมกันเป็นการฟื้นฟูคุณค่าความสัมพันธ์ของชุมชน ไม่ใช่แค่เพียงในชุมชนแต่ยังรวมถึงการสร้างเครือข่ายการพึ่งพาอาศัยกันซึ่งเป็นคุณค่าความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน โดยมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เช่น ทั้งการเกษตร สิ่งแวดล้อม สวัสดิการชุมชน เป็นต้น
3. ด้านการพัฒนากระบวนจัดการใหม่ โดยวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ มี 2 แนวทาง คือ แนวทางที่ 1 การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และแนวทางที่ 2 เป็นชุมชนที่พัฒนาความสามารถในการจัดการของตนเองซึ่งการจัดการทั้งหมด เช่น การจัดการ

ทรัพยากร ดิน น้ำ ป่าไม้ ผลผลิต การจัดการเงินทุน การจัดการศึกษาเรียนรู้ จัดการพัฒนาและ การจัดการชีวิตชุมชน ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบจัดการตนเอง

4. ด้านกระบวนการเรียนรู้ ชุมชนจำเป็นต้องมีการเรียนรู้โดยกระบวนการเรียนรู้จะต้อง เริ่มจากการทบทวนตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนและการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการ แสวงหาทางเลือกใหม่ให้กับชุมชน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพึ่งพาตนเองของชุมชน วิสาหกิจชุมชนมี ฐานความคิดอยู่บนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยเน้นถึงวิถีคิดและกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด ปัญหา ของชุมชนนั้นไม่ได้อยู่ที่วิธีทำแต่อยู่ที่วิธีคิด กล่าวคือคิดอย่างไรจึงจะอยู่รอดได้ ฐานความคิดบน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจึงเน้นการทำให้ชุมชนพอกินพอใช้ แล้วค่อยพัฒนาไปสู่การจัดการเชิงธุรกิจ การทำธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน

5. ด้านการเป็นรากฐานทางเศรษฐกิจที่มั่นคง เศรษฐกิจชุมชนที่มั่นคงและยั่งยืนเป็น รากฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจ วิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นหนึ่งในนโยบายการสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง โดยมีรากฐานจากการบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นของชุมชนรวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการจัดการผลผลิต การแปรรูปไปจนถึงการจำหน่าย การดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาความยากจน ซึ่งในการดำเนินการธุรกิจชุมชนจะนำไปสู่การสร้างกระบวนการเรียนรู้และ กิจกรรมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนให้เติบโตก้าวหน้าและเชื่อมต่อกับความรู้จากภูมิปัญญาเดิม กับความรู้จากภายนอกซึ่งถือได้ว่าเป็นการบูรณาการความรู้ใหม่ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563)

6.3 ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร, (2562) ได้กล่าวว่า พื้นฐานการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนที่มีองค์ประกอบ ที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนควรมีลักษณะที่เกิดจากคนใน ชุมชนได้ริเริ่มดำเนินการจากความรู้ภูมิปัญญาที่สืบทอดกันมา ซึ่งทำกันภายในครัวเรือนก่อน จากนั้นขยายมาเป็นกิจการโดยจัดตั้งกลุ่มขึ้นในชุมชน

2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยเริ่มใช้จากครัวเรือนสู่ชุมชนและมุ่งเน้น การจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด

3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชนมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความคิด สร้างสรรค์ ความรู้และภูมิปัญญานำมาใช้สร้างสิ่งใหม่โดยไม่ลอกเลียนแบบเพื่อพัฒนาศักยภาพของ ชุมชน

4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ซึ่งฐานภูมิปัญญาเป็นภูมิปัญญา ในท้องถิ่นที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยนำมาประยุกต์ให้ทันสมัยและนำความรู้ภูมิปัญญาสากลจาก แหล่งอื่นมาผสมผสานกัน

5. วิสาหกิจชุมชนนั้นไม่ได้เน้นการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว มีกิจกรรมที่ประสานผลิตภัณฑ์และเกี่ยวคู่กัน มุ่งเน้นการดำเนินการแบบบูรณาการโดยเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆให้เป็นระบบ มีการแปรรูปและมีรูปแบบในการจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก

6. วิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้จะไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ วิสาหกิจชุมชนสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วย “ความรู้และปัญญา” ดังนั้นการเรียนรู้จึงถือเป็นหัวใจของการพัฒนาที่สำคัญเพื่อให้ผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนมีคุณภาพที่ดีขึ้น

7. วิสาหกิจชุมชนมีการพึ่งตนเองเป้าหมายอันดับแรก ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงและสร้างพัฒนาให้เกิดชุมชนที่เข้มแข็งและก้าวไปสู่การพัฒนาธุรกิจ

ลักษณะของวิสาหกิจชุมชนที่ดีนั้น สมาชิกในชุมชนจะต้องเป็นเจ้าของกิจการเองซึ่งคนนี้อาจมีส่วนร่วมได้ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชนซึ่งจะมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด มีการริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชนซึ่งผสมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดกันมา นอกจากนี้มีการดำเนินการแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลักและการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายหลักให้ถึงเป้าหมายอันพึงประสงค์ต้องมีศักยภาพหลายประการ ประกอบด้วย 1) การสร้างสัมพันธ์อันดี 2) การสื่อสารอย่างมีระบบ 3) การมีพลังอำนาจแบบทางการและไม่ทางการ 4) แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยหลักความยืดหยุ่น 5) เข้าใจถึงพฤติกรรมของแต่ละกลุ่มในชุมชน (ศศิภา พิทักษ์สานต์, 2556)

นอกจากนี้ด้านสมาชิกกลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการกำหนดทิศทางในการบริหารกิจการให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ โดยสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้มีความกระตือรือร้นและเน้นหลักประชาธิปไตย ซึ่งในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มนั้นเป็นหลักประชาธิปไตยที่สำคัญของสมาชิกกลุ่ม โดยสามารถแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในการแก้ปัญหาเพื่อสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยการมีส่วนร่วมสามารถดำเนินการได้ 3 แบบ คือ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การวิจัยแบบมีส่วนร่วมและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยสมาชิกกลุ่มถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการให้ยั่งยืนได้ อาจกล่าวได้ว่าการมีส่วนร่วมที่ต้องมีการช่วยกันคิดช่วยกันคัดเลือกสู่กระบวนการตัดสินใจลงมือปฏิบัติและพิจารณาถึงความเป็นไปได้ด้วยการประเมินผล ดังนั้นจึงทำให้เกิดการจัดการกลุ่มขึ้นโดยเน้นการใช้หลักการแห่งการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและการควบคุมเป็นกลไกสำคัญของการจัดการในการบริหารกลุ่ม (ธวัชชัย บุญมี, 2555)

6.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ทิพย์วรรณ จันทรา (2564) อธิบายว่า ปัจจัยที่ต้องพิจารณาให้มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งวิสาหกิจชุมชนสามารถนำไปเป็นแนวทางและปรับใช้กับกลุ่มเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อวิสาหกิจชุมชนในการตัดสินใจทำการผลิตของแต่ละกลุ่ม การจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ทั้งอุปสงค์ (demand) และอุปทาน (supply) ในตลาดโดยใช้ทักษะและความชำนาญของผู้ทำการผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง ผู้ผลิตต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ได้นั้นมีคุณภาพสูงและสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดได้ นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงโอกาสทางธุรกิจโดยมุ่งเน้นผลิตตามความต้องการของลูกค้าและมุ่งเน้นสร้างประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่ม ดังนั้นการผลิตของวิสาหกิจชุมชนนั้นจะเน้นใช้แหล่งวัตถุดิบในแหล่งชุมชนซึ่งมีอยู่เพียงพอและสามารถหาได้สะดวก เพื่อลดต้นทุนที่ต้องหาจากที่แหล่งอื่นๆ

2. ปัจจัยด้านการตลาด เมื่อสินค้าที่ผลิตเรียบร้อยแล้ว วิสาหกิจชุมชนต้องรู้เกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจและมีความต้องการซื้อสินค้าของวิสาหกิจชุมชนและต้องรู้ว่าจะนำไปขายที่ไหน และขายอย่างไร ด้านการตลาดเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ถ้าวิสาหกิจชุมชนผลิตสินค้าแล้วไม่สามารถขายได้ ไม่มีลูกค้าสนใจก็ย่อมส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้นการตลาดเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกิจการให้เจริญเติบโต หากวิสาหกิจชุมชนมีลูกค้าเก่าที่มีจำนวนที่แน่นอนและพอเพียง มีตลาดที่แน่นอนและรับซื้อสินค้าจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไปขายย่อมส่งผลที่ดีต่อกิจการของวิสาหกิจชุมชน สร้างรายได้และผลกำไรอย่างต่อเนื่องด้านการเงินมีสภาพคล่องและทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและนำไปสู่ความสำเร็จ

3. ปัจจัยด้านบริหารจัดการ การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ด้านระบบงาน วิสาหกิจชุมชนที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีการจัดโครงสร้าง การบริหาร มีการแบ่งฝ่าย แบ่งสายงานเพื่อการควบคุมกำกับอย่างชัดเจน

4. ด้านระบบเงิน ความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุน ซึ่งมีความสำคัญโดยส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์หรือการถือหุ้น การสะสมทุน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงินการบัญชี การกำหนดการจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วนและมีระบบที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปด้วยดี

5. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก การเกิดขึ้น การคงอยู่ การเติบโตและยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะรวมถึงการระดมทุนและการใช้ทุน

ที่ระดมมาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่นำพาให้วิสาหกิจชุมชน ประสบผลสำเร็จและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถพึ่งตนเองได้

6. ปัจจัยด้านแรงงาน ด้านระบบบุคลากรในวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีสายงาน บังคับบัญชาที่ชัดเจน เนื่องจากบุคลากรที่เป็นลูกจ้างมีจำนวนน้อยจึงไม่มีการดำเนินงานแบบ การสั่งการและไม่มีสายการบังคับบัญชาแบบทางการ ดังนั้นความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในด้าน ระบบบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสมาชิกมีสัจจะคุณธรรมและมีความเสียสละแรงงาน ในวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกจ้างส่วนใหญ่มีน้อย ซึ่งส่วนมากเป็นประเภททำงานให้ตัวเอง (self-employed) ภายในครอบครัวและส่วนมากพบว่าเป็นแรงงานที่มีความรู้น้อยขาดทักษะและ ประสบการณ์ จึงเป็นแรงงานไร้ฝีมือซึ่งเป็นแรงงานของคนรุ่นพ่อ แม่ ปู่ ย่า เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่นๆที่กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนไว้ หลากหลายดังนี้

งานวิจัยของ (ขวัญใจ สีสังข์, 2545) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของ วิสาหกิจชุมชนได้อธิบายไว้ 9 ประการดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน กิจกรรมธุรกิจที่ต้องอาศัยการตลาดจะต้องเริ่มต้นจาก นำเงินไปลงทุนทำการผลิต ทำการค้า ได้รายได้กลับมาเป็นเงินก้อนใหญ่กว่าเดิมในกรณีที่มีกำไร เงินลงทุนในการทำธุรกิจมีที่มาจาก 3 แหล่ง คือ เงินทุนตนเอง เงินทุนกู้ยืมจากแหล่งเงินกู้ต่าง ๆ และ เงินทุนที่ได้มาจากการระดมทุนจากคนในชุมชนเอง ถ้าเป็นเงินทุนจากการระดมจากวิสาหกิจในชุมชน มีโอกาสเติบโตได้ดีกว่ากรณีเงินทุนจากการกู้ยืม

2. ปัจจัยด้านการตลาด เกี่ยวข้องกับความสามารถในการประมาณอุปสงค์ อุปทานได้ และต้องรู้ว่าจะนำสินค้าที่ผลิตได้ไปขายที่ไหนและขายอย่างไร วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จคือ กลุ่มที่มีคู่ค้าที่แน่นอนและพอเพียง หมายถึง คู่ค้าที่เป็นผู้ค้าส่งที่สามารถรับสินค้าได้คราวละมาก ๆ วิสาหกิจชุมชนที่ยืนอยู่ได้เติบโตได้พร้อมกับมีการขยายกิจการ ปัจจัยด้านการตลาดเป็นตัวบ่งชี้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ด้านการตลาดจึงเป็นหัวใจของการผลิตเป็นตัวนำ การผลิตช่องทางทางการตลาดจึงมีความสำคัญยิ่ง

3. ปัจจัยด้านการผลิต กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องรู้กระบวนการผลิต ผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ทั้งอุปสงค์และอุปทานในตลาด ด้านการผลิตให้มีความสำคัญเกี่ยวกับ ความชำนาญของผู้ผลิตและมีความรู้ ทักษะ ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตนั้นมีคุณภาพและสามารถแข่งขันใน ตลาดได้ การผลิตที่จะประสบผลสำเร็จต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและโอกาสทาง การตลาด

4. ปัจจัยด้านบริหารและการจัดการ มี 3 ด้านที่สำคัญคือ ด้านระบบเงิน ด้านระบบงาน และด้านระบบบุคลากร ด้านระบบเงินหมายถึงความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุน โดยเมื่อ

สามารถระดมทุนและสะสมทุนได้ ในการจัดการด้านการเงินต้องเกิดสภาพคล่องทางการเงิน โดยมีการวางแผนการใช้เงินให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และด้านระบบงานวิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการ แบ่งหน้าที่และมีการควบคุมการทำงานมีการกำกับดูแลงาน ในส่วนด้านบุคลากรวิสาหกิจชุมชนมีการจัดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสมาชิกที่ร่วมมือการทำงานอย่างมีระบบภายใต้การจัดการที่ดี

5. ปัจจัยด้านผู้นำ วิสาหกิจชุมชนมีคัดเลือกประธานซึ่งคือผู้นำของกลุ่ม โดยคัดเลือกจากการประสบผลสำเร็จในอาชีพ ความมีบารมี มีความรู้ มีฐานะ เป็นที่พึ่งพาของคนในสังคมได้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมักอยู่ใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ วิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ ในอาชีพมักเป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน ผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่ขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตและมีความมั่นคงซึ่งจะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

6. ปัจจัยด้านแรงงาน แรงงานในวิสาหกิจชุมชนที่เป็นลูกจ้างส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน โดยมากเป็นประเภททำงานให้ตัวเอง (Self-Employed) และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นคนครอบครัว ปัจจัยด้านแรงงานส่วนมาก พบว่าเป็นแรงงานที่มีความรู้ น้อยขาดทักษะและประสบการณ์จึงเป็นแรงงานไร้ฝีมือ ถ้าเป็นแรงงานฝีมือและส่วนใหญ่เป็นวัยผู้สูงอายุ เนื่องจากวัยรุ่นส่วนใหญ่มักไปทำงานที่โรงงานอุตสาหกรรม

7. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำงานและต้องร่วมกันรับผิดชอบ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของสมาชิกคือ การระดมทุนจากสมาชิกและการใช้ทุนที่ระดมมา ซึ่งเงินทุนนั้นมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนและการมีส่วนร่วมเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกัน

8. ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับขององค์กร ระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามในอันที่จะทำให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไปสู่เป้าหมายมีความราบรื่น โดยการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการร่วมคิด ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ กฎเกณฑ์กติกาที่สร้างขึ้นในวิสาหกิจชุมชนต้องเป็นกฎเกณฑ์กติกาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกและสมาชิกได้รับความเห็นชอบ

9. ปัจจัยปฏิสัมพันธ์กับภายนอก หมายถึงปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ซึ่ง 4 กลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันคือ รัฐบาลหรือหน่วยงาน รัฐบาล องค์กรเอกชนแบบไม่หวังผลกำไร (Non Government Organization) นักวิชาการหรือสถาบันวิชาการและธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนจึงต้องมีการเรียนรู้โดยต้องมีการปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการปฏิสัมพันธ์หลายฝ่ายเกิดขึ้นพร้อมกันและแต่ละฝ่ายต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน ผ่านการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และเน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยและแนวคิดที่เกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ในงานวิจัยของ (ณัฐพนธ์ สกุลพงษ์, 2565) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สำหรับปัจจัยที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญนั้นเป็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการผลิตถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ ทำ การผลิตของแต่ละกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องพิจารณาถึงความได้เปรียบโดยพิจารณาจากสินค้าที่ กลุ่มผลิตนั้นจะสามารถดำรงประโยชน์และสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มมากน้อยเพียงใด ดังนั้นในการผลิต จึงจำเป็นต้องมีแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอและสามารถหาได้สะดวก เพื่อลดต้นทุนอันเกิด จากการจัดหาวัตถุดิบ นอกจากนี้ทักษะและความรู้ความสามารถหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นของสมาชิกใน การผลิตนั้นจะช่วยให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพได้มาตรฐาน

2. ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการตลาดถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อปัจจัย ด้านการผลิต การผลิตนั้นแม้จะมีความได้เปรียบในการผลิตแต่หากไม่สามารถหาตลาดมารับ ผลผลิตที่ผลิตได้นั้น การดำเนินกิจกรรมกลุ่มไม่อาจประสบความสำเร็จได้ โดยทั่วไปแล้วตลาดของ ผลผลิตที่กลุ่มผลิตได้มักอยู่ในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงเป็นสำคัญ

3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการนี้มีได้เป็นหน้าที่หรือความ รับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคน เนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมควรมี ส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่แทน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่ไม่ได้เข้ามาร่วมในสาย การ บังคับบัญชาก็ยังสามารเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจในการดำเนิน กิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ตลอดจน ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

4. ปัจจัยด้านการเงิน สำหรับปัจจัยด้านการเงินนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์หรือการถือหุ้น การสะสมทุน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงิน การบัญชี การกำหนดการจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วนและมี ระบบที่ชัดเจนจะสามารถช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี

5. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในการพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของ สมาชิกภายในกลุ่มหรือชุมชนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาทั้งการมีส่วนร่วมในแง่ของการ กำหนดนโยบายเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการจัดสรรคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามา มี อำนาจในการตัดสินใจหรือรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเสนอความ คิดเห็นในอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นเกณฑ์ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุ

ที่หัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนก็คือ การให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนการเสนอความเห็นและการตัดสินใจเป็นสำคัญ

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่มการเสนอแนวทางเลือกและดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการเป็นผู้นำในการวางแผนตลอดจนกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการดำเนินกิจกรรม

7. ปัจจัยด้านแรงงาน การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนที่สามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนนั้นนอกจากจะเป็นการสร้างงานให้เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแก้ปัญหาการเข้าไปขายแรงงานในเมืองหรือในเขตเมืองหลวงได้แล้ว การใช้แรงงานที่มีอยู่ในชุมชนยังเป็นการช่วยให้แรงงานนั้นเป็นแรงงานที่มีทักษะ ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวแรงงานเองและที่สำคัญก็คือการที่แรงงาน สามารถใช้แรงงานในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ได้นั้นย่อมส่งผลให้ปัญหาครอบครัวลดลงเนื่องจากใน ปัจจุบันนี้เมื่อลูกหลานเติบโตขึ้นต่างก็เข้าไปทำงานทำในเมืองทำให้สภาพของชีวิตครอบครัวเปลี่ยนไป ดังนั้นการที่ชุมชนสามารถสร้างกิจกรรมและอาชีพที่เป็นของคนในชุมชนขึ้นมาได้นั้นย่อมทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้น

8. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์มี 2 ลักษณะคือการมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นบวก (Positive Interaction) และปฏิสัมพันธ์ที่เป็นลบ (Negative Interaction) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชุมชนที่จะต้องเรียนรู้และพบว่าการเข้ามามีปฏิสัมพันธ์จากสถาบันภายนอกนั้นเป็นไปในลักษณะใด ชุมชนที่สามารถประสบความสำเร็จนั้นสามารถสร้างได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกกับสถาบันต่างๆ โดยสถาบันจากภายนอกนี้ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งในส่วนของเงินทุนและการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดจนการฝึกทักษะให้แก่ชาวบ้าน

9. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสมาชิก เนื่องจากสมาชิกในชุมชนถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน การได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านตลอดจนการที่ชาวบ้านมีความอดทนและพยายามสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อการดำเนินกิจกรรมอย่างไรก็ดี ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกก็ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ตนเข้าเป็นสมาชิก โดยสมาชิกต้องหมั่นติดตามความคืบหน้าขององค์กรและให้ความร่วมมือให้กิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมติดตามศึกษาดูงาน พร้อมทั้งร่วมคิดและเสนอความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

10. ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับกลุ่ม วิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาของกลุ่ม โดยกลุ่มต้องมีการติดต่อกับสมาชิกอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างผู้นำ สมาชิกและระหว่างกลุ่ม หรือบุคคล

หรือองค์กร ภายนอกที่นำความรู้หรือข่าวสารใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยนและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับกลุ่ม

นอกจากนี้งานวิจัย (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542) ได้ศึกษาปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชนไว้ 9 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการผลิต 2) ปัจจัยด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้านแรงงาน 4) ปัจจัยด้านการเงิน 5) ปัจจัยด้านการบริหาร 6) ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์กับภายนอก 7) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก 8) ปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้นำ 9) ปัจจัยเกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร และงานวิจัยของ (ยุพา อินทราเวช, 2562) ได้พบว่าการจัดการเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการเชิงธุรกิจของคนในชุมชน จึงต้องมีการวางแผนและจัดการทุกขั้นตอน ตั้งแต่การผลิต การตลาด การเงิน การบัญชี และการบริหารบุคคลเป็นต้น โดยมุ่งเน้นคุณภาพได้มาตรฐานและตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยทุกขั้นตอนในการบริหารจัดการมุ่งเน้นความโปร่งใสทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ นอกจากนี้ความสามารถด้านการสร้างเครือข่ายนั้นเป็นการเชื่อมโยงเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ทำให้งานก้าวหน้า ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีอาชีพต้องผ่านการเรียนรู้ ฝึกฝนและดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตั้งแต่กิจการขนาดเล็กจนกระทั่งเติบโตและประสบความสำเร็จ

สอดคล้องกับพัชรภรณ์ เลขยันต์, (2563) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชน (Internal Environment) ได้แก่

1. บุคลากร

เป็นปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่กิจการนั้นๆ ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญแก่บุคลากรอย่างมาก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรมหรือจัดสัมมนา ในขณะที่ตัวบุคลากรต้องมีความใฝ่เรียนรู้และให้ความสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

2. เงิน

ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนและบริหารเงินทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก หากระบบการเงินของธุรกิจมีสภาพคล่องย่อมส่งผลทำให้กิจการดำเนินไปโดยราบรื่นเช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรมุ่งเน้นการจัดการระบบการเงินให้เกิดสภาพคล่องและนำไปสู่การประสบความสำเร็จของธุรกิจ

3. วัตถุดิบ

เป็นปัจจัยที่สำคัญในส่วนการผลิตสินค้านั้นผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการวัตถุดิบ โดยเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีและจัดการปริมาณวัตถุดิบให้เพียงพอต่อการผลิต และต้องวางแผนการจัดหาวัตถุดิบอื่นมาทดแทน

4. เครื่องจักร

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนคนงานโดยนำเครื่องจักรมาช่วยในการดำเนินงาน

5. การจัดการ

เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการจัดการเพื่อลดต้นทุนในการผลิต และมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. การตลาด

การตลาดมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานที่จะนำสินค้าและบริการจากผู้ประกอบการหรือผู้ผลิตไปสู่ลูกค้าและการตลาดเป็นส่วนที่กำหนดสินค้าและบริการ เพื่อการผลิตสินค้าให้อยู่บนพื้นฐานความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

7. เป็นปัจจัยภายในที่ผู้ประกอบการสามารถกำหนดเองได้ โดยเลือกทำเลให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจของตนเองเพื่อให้เกิดสภาพคล่อง

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) (พัชราภรณ์ เลขยันต์, 2563) ดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการที่จะต้องคาดคะเนภาวะเศรษฐกิจไว้ล่วงหน้า เพื่อจะได้วางแผนการปรับปรุงธุรกิจของตนเองให้เจริญรุ่งเรืองหรือประสบกับความสูญเสียให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. ระบบการแข่งขัน ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้ที่สามารถมองระบบการแข่งขันในธุรกิจของตนเองได้ว่าธุรกิจอยู่ในระดับใด สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์หรือวิธีการใดจึงจะสามารถชนะคู่แข่งได้

3. สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม เป็นตัวกำหนดว่าสภาพสังคมและวัฒนธรรมในลักษณะนี้เหมาะที่จะประกอบธุรกิจประเภทใด เพื่อให้สินค้าและบริการสามารถนำมาจำหน่ายได้โดยไม่ขัดแย้งต่อวัฒนธรรม

4. สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตราขึ้นเพื่อให้การดำเนินธุรกิจต่างๆเป็นไปด้วยความยุติธรรม เช่น กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น ผู้ประกอบการที่ดีจึงควรดำเนินธุรกิจของตนภายใต้กฎหมาย

5. ภาวะทางการเมือง การเมืองมีอิทธิพลเหนือการควบคุมของธุรกิจเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการจึงพยายามเข้ามามีบทบาททางการเมือง เพื่อจะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตรากฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

6. เทคโนโลยี ผู้ประกอบการหรือผู้ผลิตจะต้องเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพราะเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้ที่ก้าวทันเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเท่านั้น

สอดคล้องกับปัจจัยการสนับสนุนภายนอกที่ส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชน (อุทิศ สังขรัตน์ และ ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556)

1. ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐบาล ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 2548 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง วิสาหกิจชุมชนจึงต้องตระหนักเกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐบาล โดยสิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ

1.1 สร้างพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการให้ครบวงจร ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยท้องถิ่นให้เป็นแกนนำ

1.2 ลดขั้นตอนเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต้องผ่านในส่วนของภาครัฐบาลให้น้อยลงแต่มีประสิทธิภาพขึ้น

1.3 หาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำที่สามารถขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน

1.4 มีแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนทั้งประเทศว่าแนวโน้มหรือทิศทางการผลิตควรมีการพัฒนาเป็นอย่างไรในโลกปัจจุบัน

2. ด้านสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน การผลิตสิ่งที่จะทำให้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จได้นั้น มีหลักการที่สำคัญดังนี้

2.1 เน้นการสร้างความเข้าใจและการร่วมมือกัน

2.2 ออกแบบการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน

2.3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มและเครือข่าย

2.4 สร้างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาของเครือข่าย

2.5 การใช้หลักประชาวิจารย์เพื่อหาประชามติ

2.6 ดำเนินกิจการตามแผนยุทธศาสตร์ผสมผสานการเรียนรู้เพิ่มเติมจากการสร้างความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นให้วิถีคิดใหม่ ๆ จากนักวิชาการภายนอกชุมชน (ประหยัด มโนพะเส้า, 2556)

6.5 เป้าหมายและองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีเป้าหมายหลักอยู่ 4 ประการ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563) คือ

1. สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของชุมชนโดยชุมชน เพื่อชุมชน แก่จุดอ่อนเสริมจุดแข็งให้ชุมชนใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและทุนทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
2. สร้างกระบวนการเรียนรู้และระบบการพัฒนาเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชนที่ครอบคลุมการจัดการทุกด้านให้มีระบบ การจัดการการผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดสวัสดิการชุมชน ซึ่งดำเนินการโดยองค์กรชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชน ในการวางแผนดำเนินการและประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ
3. พัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่มีอิสระพึ่งตนเองได้ ระบบการจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน มีต้นทุนการจัดการต่ำและเป็นสถาบันทางสังคมที่ชาวบ้านพึ่งพาอาศัยได้
4. พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่กระจายการพัฒนาไปสู่ทุกส่วนของชุมชน ไม่ใช่ระบบที่ให้โอกาสกับผู้ที่เหนือกว่าทางด้านเศรษฐกิจหรือการเมือง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญในการดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ว่าวิสาหกิจชุมชน คือ กลุ่มที่มีกิจกรรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผลผลิตทางการเกษตรบนฐานภูมิปัญญาซึ่งมีการพัฒนาระบบการตลาด การบริการและสวัสดิการ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงเน้นการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ โดยเริ่มต้นจากการดำเนินงานในระดับชุมชนซึ่งมีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานคือ เงินทุน การตลาด การบริหารและจัดการ ผู้นำแรงงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก ระเบียบข้อบังคับและการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกอย่างเหมาะสม

วิสาหกิจชุมชนก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกในชุมชน โดยนำความรู้ความคิดสร้างสรรค์แนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ มีการวางแผนการดำเนิน มีการจัดหาวัตถุดิบทรัพยากรที่มีในชุมชนนำมาใช้ในการผลิตและมีการจัดการทุกขั้นตอนอย่างมีระบบ เริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิตจนไปถึงการจำหน่ายไปยังลูกค้า มีปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดและมีการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนั้นมีทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งนอกจากนี้การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการพึ่งตนเองเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนซึ่งไม่ค้ำนึ่งเพียงแค่ผลกำไรทางการเงินแต่ให้ความสำคัญด้านกำไรทางสังคมด้วย เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสุขแก่ชุมชน นอกจากนี้รัฐบาลจะให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนส่งเสริมนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ของไทย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากเพื่อให้เกิดความมั่นคงยั่งยืน ภาครัฐให้การสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยมุ่งเน้นการบริการให้ความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนรวมถึงการส่งเสริมการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งภาครัฐมีการสนับสนุนทุน โดยให้เงินสนับสนุนในการลงทุนเบื้องต้นจึงทำให้จำนวนของวิสาหกิจที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นภาครัฐจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการผลักดันวิสาหกิจชุมชนมีการเจริญเติบโตและก้าวหน้า วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีรัฐบาลให้การส่งเสริมสนับสนุนและมีแผนแนวทางให้การส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนมีความมั่นคงและความยั่งยืน

7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

ความหมายเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

ตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย มาตรา 11 (ณัฐพนธ์ สกุลพงษ์, 2565) โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

| ผู้เขียน(ปี) | นิยามเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน |
|------------------------|--|
| กาญจนา แก้วเทพ, (2538) | “เครือข่าย” หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มหรือองค์กรหลาย ๆ องค์กรที่ต่างมีทรัพยากรของตนเอง โดยมีเป้าหมายวิธีการทำงานและกลุ่มเป้าหมายของตนเอง บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ได้มาประสานงานกันมีระยะเวลาานพอสมควร แม้อาจจะไม่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่สามารถติดต่อไปได้ในการเข้าร่วมเป็น องค์กรเครือข่าย โดยมีเป้าหมายร่วมกันและมีประโยชน์ร่วมกัน |
| (อคิน รพีพัฒน์, 2547) | “เครือข่าย” หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันระหว่างหลายๆ องค์กรชุมชน โดยทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมายร่วมกัน |

ตารางที่ 9 ความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

| ผู้เขียน(ปี) | นิยามเกี่ยวกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน |
|-----------------------------------|--|
| (สุวิมล มธุรส, 2563) | <p>“เครือข่าย” (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรเข้าด้วยกัน มีกิจกรรมร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันโดยมีการจัดระเบียบมีโครงสร้างในเครือข่าย มีความอิสระและเท่าเทียมกัน ภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิและมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน สามารถสรุปสาระสำคัญจากความหมายดังกล่าวได้ 3 ประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ 2) กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน 3) การเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้นๆ |
| ประ หัยต์ จตุพรพิทักษ์กุล, (2538) | <p>“เครือข่าย” เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลในชุมชน กลุ่มกับกลุ่มชุมชนกับชุมชนยึดหลักตามขอบเขตพื้นที่ โดยมีกระบวนการเรียนรู้ โดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้า มีกระบวนการเรียนรู้ การอบรมสั่งสอนโดยการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นการข้ามเขตแดนของชุมชน อำเภอ จังหวัดและภาค</p> |

7.1 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

“เครือข่าย” (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรเข้าด้วยกันโดยแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือทำกิจกรรมร่วมกัน เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน จึงสรุปได้ 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
2. กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
3. การเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของ

ตัวเอง

โดยการเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย คือการร่วมกันทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเปรียบเสมือนการเอาก้อนอิฐมาก่อนเป็นกำแพง โดยประสานอิฐแต่ละก้อนเข้ากันอย่างเป็นระบบ นั่นคือพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย (สุวิมล มธุรส, 2563)

ดังนั้นเครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายการรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยนต้องสะดวกเอาส่วนที่ดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผึกกำลังซึ่งเป็นหนึ่งบวกหนึ่งมากกว่าสอง เรียกว่าเป็น “พลังทวีคูณ” ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน (สุวิมล มธุรส, 2563)

7.2 การสนับสนุนจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

1. การให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจกรรมภายในวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายดังต่อไปนี้
 - 1.1 ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งและการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพท้องถิ่น ภูมิปัญญาของชุมชนหรือเกี่ยวกับจัดการวัตถุดิบให้เหมาะสม
 - 1.2 ให้ความรู้การฝึกอบรมหรือช่วยเหลือในการปรับปรุงการพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการ การหาทุน การตลาดและอื่นๆ
 - 1.3. ให้คำแนะนำหรือดำเนินการใด ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายทั้งในระดับพื้นที่ ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ
2. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือกิจกรรมภายนอกของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายดังต่อไปนี้
 - 2.1 เป็นคนกลางในการติดต่อกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หน่วยงานรัฐอื่นๆ รวมถึงเอกชน
 - 2.2 ประสานงานกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือดำเนินกิจกรรมอื่นอันเป็นประโยชน์ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
3. เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมความสามัคคีและมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเกิดความเข้มแข็ง
 - 3.1 เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับนโยบาย มาตรการในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ดังนั้นเครือข่าวนั้นมีบทบาทสำคัญในองค์กรธุรกิจอย่างมาก ซึ่งเครือข่ายและระบบเครือข่าวนั้นเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการโดยตรง ผู้ประกอบการต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เวลาและสถานที่ต่าง ๆ โดยมีกิจกรรมที่แตกต่างกันตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

Dess, Lumpkin, and Eisner (2012) การที่ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถทำการแข่งขันจะต้องหาวิธีการใหม่และรักษาความคล่องตัวของธุรกิจขนาดเล็กและต้องมีกลไกที่สร้างเครือข่ายที่เรียกว่า Commerce Networking ให้ธุรกิจขนาดเล็กหลายแห่งผึกกำลังกัน

เพื่อให้มีจุดเด่นและเพิ่มความสามารถทางธุรกิจก้าวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ เครือข่ายธุรกิจเป็นวิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจหลายแห่ง โดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์และการทำธุรกิจร่วมกันเพื่อให้

ธุรกิจที่เครือข่ายนั้นสามารถทำงานที่แต่ละธุรกิจทำตามลำพังไม่ได้ ซึ่งธุรกิจเครือข่ายทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จึงมีความสามารถสูงกว่า ประสิทธิภาพสูงและมีความคล่องตัวสูง

กระบวนการสร้างระบบเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) ปกติจะเกิดขึ้นเองในสมาคมหรือชมรมทางธุรกิจ มีการเชื่อมโยงเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนของการรวมตัวกันของกลุ่มธุรกิจเพื่อทำงานร่วมกันและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของระบบเครือข่าย โดยให้ความสำคัญของสัมพันธภาพและการพึ่งพาอาศัยกันซึ่งเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจ สอดคล้องกับ (ประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล, 2538) ลักษณะของธุรกิจที่แตกต่างกันนั้นเป็นองค์ประกอบที่เป็นส่วนสนับสนุนต่อความสำเร็จของระบบเครือข่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจนั้นเพื่อมุ่งเน้นให้ธุรกิจขนาดเล็กหลาย ๆ แห่งมารวมกัน โดยเชื่อมโยงกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือมีกิจกรรมร่วมกัน โดยมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีกลยุทธ์ความร่วมมือ (Co-Operative Strategy) ระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วม (Shared Objective) ของเครือข่าย โดยพัฒนาความร่วมมือกันภายในในห่วงโซ่อุปทาน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้เทคนิคการปฏิบัติงาน

ส่วนด้านสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นมีหลักการที่สำคัญดังนี้

- เน้นการสร้าง ความเข้าใจและการร่วมมือกัน
- ออกแบบการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน
- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มและเครือข่าย
- สร้างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาของเครือข่าย
- การใช้หลักประชาธิปไตยเพื่อหาประชามติ
- ดำเนินกิจการตามแผนยุทธศาสตร์ผสมผสานการเรียนรู้ เพิ่มเติมจากการสร้างความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น ให้วิธีคิดใหม่ ๆ จากนักวิชาการภายนอก (ประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล, 2538)

7.3 องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายที่เป็นรูปแบบของการประสานงานของบุคคลหรือกลุ่มองค์กรหลายๆองค์กร มีการช่วยเหลือและขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยมีองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายมี 4 ประการดังนี้ (ณัฐพนธ์ สกกุลพงษ์, 2565) รูปแบบการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จังหวัดเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. สมาชิกเครือข่ายจะต้องเริ่มต้นจากสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดการประสานงาน

2. กรรมการผู้ประสานงาน ต้องมีการประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการที่ดีต่อกระบวนการที่นำพาเครือข่ายขับเคลื่อนไปด้วยกัน

3. ต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจน

4. มีกิจกรรมเครือข่าย ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก

โดยมีการเชื่อมโยงของเครือข่าย ซึ่งความร่วมมือระหว่างปัจเจกหรือกลุ่ม โดยการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม

7.4 ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย

สรี พงศ์พิศ (2548) ได้แบ่งขั้นตอน 8 ขั้นตอนเพื่อก่อตั้งเครือข่ายขององค์กร เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนสนับสนุนชุมชนเข้มแข็ง โดยการทำงานเป็นเครือข่ายควรดำเนินการดังนี้

1. ร่างเป้าประสงค์ (purpose) ให้ชัดเจน เพื่อให้รู้ว่าสาเหตุความเป็นมาของการก่อตั้งเครือข่ายคืออะไร

2. บอกรายละเอียด (Goals) และวัตถุประสงค์ (objectives)

3. กำหนดแผนการดำเนินงาน (action plan)

4. กำหนดกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน

5. กำหนดกระบวนการในการตัดสินใจ (define decision making process)

6. เตรียมแผนการสื่อสารระหว่างสมาชิก

7. เลือกโครงสร้างการจัดการองค์กร

8. จัดหาทุนในการดำเนินงาน (secure resources)

ประโยชน์ของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

1. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเสมอเพื่อให้ทุกคนทราบถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2. การร่วมกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อช่วยลดต้นทุน ทั้งด้านวัตถุดิบ การตลาด การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาด้านต่างๆ รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ ดังนี้

2.1 ด้านวัตถุดิบ โดยสมาชิกในเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสามารถจัดหาวัตถุดิบการผลิตได้ง่าย เช่น การร่วมกันซื้อวัตถุดิบปริมาณที่มาก ซึ่งสามารถลดต้นทุนได้

2.2 ด้านการตลาด ในการเพิ่มความสามารถในการบุกเบิกตลาดนั้นต้องอาศัยความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

2.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นรายเล็ก เนื่องจากกิจกรรมนี้ค่าใช้จ่ายสูง จึงเกิดการรวมกลุ่มในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับฝ่ายอื่นได้

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร ธุรกิจเครือข่ายให้ความสำคัญการร่วมกันลงทุนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

2.5 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาธุรกิจของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รัฐสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาโครงสร้างได้ชัดเจนมากขึ้น

3. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนช่วยให้เกิดนวัตกรรม โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ

4. การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน มิใช่เพียงความร่วมมือของสมาชิกภายในเครือข่ายนั้น ซึ่งเป็นการเปิดกว้างในการแข่งขัน และช่วยกระตุ้นให้ธุรกิจต้องปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพ

5. เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนช่วยส่งเสริมการขายตัวของธุรกิจ โดยร่วมกันลงทุนหรือกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม เช่น ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง วิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นการรวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยมีลักษณะการดำเนินงานแบบเฝ้าระวังซึ่งเป็นเครือข่ายแบบในแนวนอนเพื่อประโยชน์ที่มีต่อวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิระศักดิ์ วรรณ (2561) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยทั้ง 12 ด้าน คือ ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสิทธิ์ ยิ้มยิ้ม และอุษณากร ทาวะรัมย์ (2561) พบว่าหนึ่งในสี่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน ได้แก่ การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งสรุปได้ว่าหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการที่เป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโดยหน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและสร้างตลาดภายในท้องถิ่น การพัฒนาด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนยังต้องมีการสร้างและพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับชุมชน โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาด การบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการธุรกิจและสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพัฒนาด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนยังต้องมีการสร้างและพัฒนาศักยภาพในการสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้กับชุมชน โดยเฉพาะการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีเงินทุนในการดำเนินกิจการและการสร้างโรงเรือนเพื่อดำเนินกระบวนการผลิต ในส่วนด้านหน่วยงานเอกชนมีการสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวฮางโดยขยายช่องทางการจำหน่าย นอกจากนี้ด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีส่วนช่วยสนับสนุน

เช่นกัน วิชาทฤษฎีชุมชนมีการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายโดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดจากวิชาทฤษฎีชุมชนอื่นๆเพื่อนำมาปรับใช้กับวิชาทฤษฎีชุมชนของตนเองเพื่อประกอบกิจการ

8. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการอย่างยั่งยืน

การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางให้ธุรกิจสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วยการบริหารโอกาสและจัดการความเสี่ยงในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมจัดได้ว่าเป็นแนวโน้มหลักที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ ในยุคปัจจุบันต่อเนื่องไปในอนาคต องค์กรธุรกิจจะต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Lubin and Esty, 2010)

แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืน ทฤษฎีการจัดการอย่างยั่งยืนเป็นแม่บทการจัดการที่ยั่งยืนเพื่อสร้างความสมดุลใน 3 เสาหลัก คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยได้จำแนก กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน ออกเป็น 7 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจด้านการเงิน, ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม, มิติสังคมด้านลูกค้า, มิติสังคมด้านพนักงาน, มิติสังคมด้านชุมชน, มิติสิ่งแวดล้อมด้านพลังงานและมิติสิ่งแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม (บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และชยุตม์ วัฒนา, 2561)

ตารางที่ 10 ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้

| ผู้เขียน(ปี) | ความหมายการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน |
|----------------------------|--|
| Shaughnessy et al., (2007) | การศึกษาเรื่องกลยุทธ์และผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มกันทางธุรกิจที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย |
| Wood, (2010) | การศึกษากระบวนการดำเนินงานที่ยั่งยืนและทบทวนตัววัดการดำเนินงานขององค์กร |
| Steg, et al., (2003) | การศึกษาได้เสนอตัวแบบของการดำเนินงานทางสังคมใน 3 ด้านที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความยั่งยืนสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการที่ยั่งยืนที่เกิดจากความสมดุลระหว่างการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ การจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม |
| อัจฉรา จันทร์ฉาย, (2552) | การจัดการอย่างยั่งยืนธุรกิจจำเป็นต้องมีจริยธรรมทางธุรกิจ มีระบบการกำกับกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นพลเมืองที่ดีและมีการจัดการที่ยั่งยืนเพื่อให้มีความสมดุลระหว่างองค์ประกอบของการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน |

8.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างยั่งยืน

งานวิจัยของ (Wood, 2010) ศึกษาการดำเนินงานขององค์กรให้มีความยั่งยืน โดยเสนอตัวแบบของการดำเนินงานทางสังคม ใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการศึกษาเรื่องกลยุทธ์และผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มกันทางธุรกิจที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยกระบวนการจัดการอย่างยั่งยืนนั้นองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีจริยธรรมทางธุรกิจ มีระบบการกำกับกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นพลเมืองที่ดีและมีการจัดการอย่างยั่งยืนเพื่อให้มีความสมดุลระหว่างองค์ประกอบของการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน

การจัดการอย่างยั่งยืนจึงเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการจัดการธุรกิจที่นอกเหนือจากการเติบโตและสร้างผลกำไรตามแนวคิดดั้งเดิมแล้ว ธุรกิจยังต้องพยายามตอบสนองต่อเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การยอมรับนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนย่อมส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับประเด็นสภาพแวดล้อมต่างๆที่เปลี่ยนไป (Porter, 2006) และสอดคล้องกับ (Accenture and CCEP, 2011) ศึกษาเกี่ยวกับลำดับขั้นของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน เริ่มตั้งแต่การดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การมีศีลธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทและการผสมผสานระหว่างความเสี่ยงกับแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจ



ภาพที่ 11 ความสมดุลของการดำเนินงานจากกระบวนการจัดการอย่างยั่งยืน

ในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วท่ามกลางวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีการผันผวนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำองค์กรเป็นผู้จัดความสมดุลของการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการจัดการอย่างยั่งยืน กลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นต้นแบบธุรกิจที่ใช้แนวคิดการสนับสนุนผลการดำเนินงานระยะสั้น ซึ่งส่งผลดีต่อและให้ความสำคัญแก่ผู้ถือหุ้นจริง แต่ไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นแนวคิดการจัดการอย่างยั่งยืนนั้นเป็นการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดความสมดุลโดยให้ความสำคัญทุกส่วนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2552) มีรายละเอียดดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบของการจัดการอย่างยั่งยืน (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2552)

ในการจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาว คือ การบริหารจัดการให้ทั้ง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเกิดความสมดุล นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (corporate social responsibility) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยไม่คำนึงเฉพาะผู้ถือหุ้นและธุรกิจเท่านั้น แต่คำนึงทั้ง 3 ด้านเป็นส่วนสำคัญและนำมาเป็นหลักในการขับเคลื่อนในการสร้างความยั่งยืน (Avery, 2004)

การจัดการอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการที่ยั่งยืน 7 ด้าน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2558) ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจ คือ การจัดการโดยใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านความรู้หรือเทคโนโลยี คือ การจัดการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านสังคมหรือส่วนรวม ได้แก่ การจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมหรือส่วนรวม (4) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คือ การจัดการเพื่อสนับสนุนส่งเสริมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (5) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านคุณภาพชีวิต คือ การจัดการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน (6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านความสมดุล คือ การจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจควบคู่กัน (7) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านการสร้างเครือข่าย คือ การจัดการโดยใช้เครือข่ายที่หลากหลายและทันสมัย (สฤष्ฎเกียรติ แจ่มสมบูรณ์, 2559)

8.2 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development: SD)

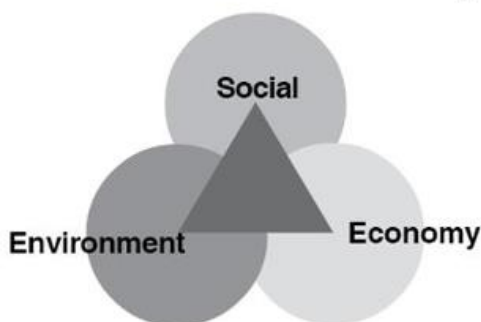
การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development: SD) การเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้นก่อให้เกิดการเติบโตขนาดใหญ่ ซึ่งการผลิตในเชิงอุตสาหกรรมนั้นส่งผลเสียต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งหมายถึงนิเวศธรรมชาติต่างๆ น้ำ ดิน ป่า สัตว์ อากาศ เศรษฐกิจและสังคมซึ่งไม่ได้ถูกพัฒนาอย่างสมดุล เมื่อหน่วยธุรกิจมุ่งผลิต

เพื่อให้เกิดกำไรเชิงตัวเงินสูงสุด จึงเกิดการแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยไม่มีวิธีการทดแทนต่างๆทำให้เกิดภาวะขาดสมดุลขึ้นและทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสมดุลจึงเกิดแนวความคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) เริ่มมีบทบาทในกระแสการพัฒนาสังคมโลกนับตั้งแต่ พ.ศ. 2515 องค์การสหประชาชาติจึงจัดให้มีการประชุมว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (human environment) ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน เรียกร้องให้ทั่วโลกคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและต่อมาในปี.ศ. 2526 สหประชาชาติได้ จัดตั้งสมัชชาโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (world commission on environment and development) หรือเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า “Brundtland Commission” เรียกร้องให้ทั่วโลกเปลี่ยนแปลงวิธีการดำรงชีวิตให้คำนึงถึงความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับข้อจำกัดของธรรมชาติ ดังนั้นการพัฒนาที่ยั่งยืนมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สหประชาชาติได้จัดให้มีการประชุมว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (UN conference on environment and development : UNCED) หรือการประชุม Earth Summit ที่กรุงริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อปี พ.ศ.2535 ซึ่งผลการประชุมนี้ผู้แทนของ 178 ประเทศรวมทั้งประเทศไทยได้ร่วมลงนามรับรองแผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทของโลกที่ประเทศสมาชิกต้องตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมและร่วมกันพิทักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน (บุรณิน รัตนสมบัติ, 2557).

8.3 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Dimension of Sustainability)

องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Dimension of Sustainability) หลักการพัฒนาแบบยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในสามมิติ เนื่องจากทุกด้านล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันดังนี้ (Emas, 2015)

Dimension of Sustainability



ภาพที่ 13 ภาพแสดงองค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Emas, 2015)

มิติด้านเศรษฐกิจ (economy) คือ สภาพหรือระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว เศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพคือ เศรษฐกิจที่มีคุณภาพจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อต่อประโยชน์ มีความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตภายใต้ความเท่าเทียมและเปิดโอกาสอย่างเหมาะสม ผลผลิตมาจากกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสะอาด ลดปริมาณของเสียมีกระจายรายได้ให้เอื้อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคม โดยเฉพาะคนที่มีรายได้น้อยด้วย มิติด้านสังคม (social) การพัฒนาคนให้มีความรู้มีสมรรถนะและมีผลิตภาพสูงขึ้น ส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แนวคิดนี้วางอยู่บนรากฐานของ 2 หลัก คือ หลักการความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสิ่งต่างๆ ให้แก่สังคม โดยมีเป้าหมายทางด้านสังคมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นธรรมในสังคม ความเท่าเทียมกันระหว่างเพศและการมีส่วนร่วมของประชาชนประสบความสำเร็จ

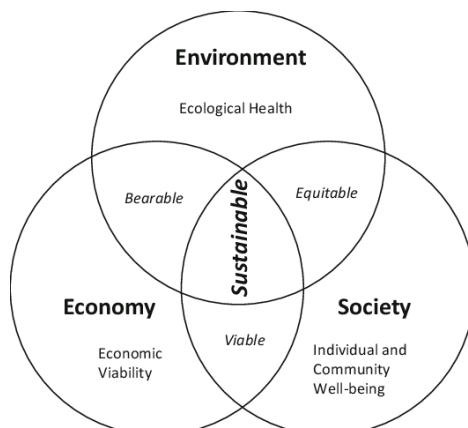
มิติด้านสิ่งแวดล้อม (environment) การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณที่ ระบบนิเวศสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาพเดิมได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้ทรัพยากรทั้งในรุ่นปัจจุบันและรุ่นหลัง หากมีการปล่อยมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องอยู่ในระดับที่ระบบนิเวศสามารถดูดซับและทำลายมลพิษนั้น ได้โดยสามารถผลิตมาทดแทนทรัพยากรประเภทที่ใช้แล้วหมดไปได้ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนการรักษาไว้ซึ่งทุนทางธรรมชาติ ส่วนประกอบทั้งทางเศรษฐกิจสังคมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีเสถียรภาพของระบบนิเวศของโลกจะไม่ถูกกระทบกระเทือน

8.4 ตัวชี้วัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากแนวคิด Triple Bottom Line

ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการจัดการอย่างยั่งยืนไปสู่ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่นักวิเคราะห์หรือผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงได้ ในการศึกษาด้านการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนสามารถจะพิจารณาเรื่องดังกล่าวได้จากแนวคิด Triple Bottom Line

ทฤษฎี Triple Bottom Line

Triple Bottom Line เป็นแนวคิดของ John Elkington โดยพัฒนามาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้เมื่อปี ค.ศ. 1987 โดยเน้นเรื่อง มนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) คือ ให้ความสำคัญกับการมองคุณค่าและประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ ทั้งด้านเศรษฐกิจ (การทำให้ธุรกิจเติบโต) ด้านสังคม (การเกื้อกูลสังคมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม) รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างครบถ้วน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2555)



ภาพที่ 14 Triple Bottom Line กับการพัฒนาที่ยั่งยืน
แหล่งที่มา: (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2555)

Triple Bottom Line ช่วยให้เห็นภาพและวิธีการวัดผลของการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างชัดเจนและเป็นแนวคิดที่ธุรกิจมักจะนำมาใช้อ้างอิงในการกำหนดกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนที่องค์กรธุรกิจจะต้องมีผลการดำเนินงานที่ดีทั้งผลประกอบการทางการเงิน ผลการดำเนินการทางสังคม และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมหรืออีกนัยหนึ่ง คือ ต้องสร้างกำไรตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น ขณะเดียวกันยังสามารถป้องกันปัญหาสิ่งแวดล้อมและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมและชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ความแตกต่างระหว่าง Triple Bottom Line กับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอยู่ที่การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมมักจะมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้กลุ่มของสังคมในวงกว้างทั้งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขณะที่ Triple Bottom Line ให้ความสำคัญเท่า ๆ กันระหว่างผลประโยชน์ของธุรกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยหาจุดเหมาะสมที่ลงตัวระหว่างความสามารถในการสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นกับการกระทำความดีอย่างถูกต้อง เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้ถือหุ้นและสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างยั่งยืนควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการ ทั้ง 3 ด้านให้เกิดความสมดุล ในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านผลกำไรและมีผลประโยชน์ของธุรกิจต่อผู้เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นบริหารงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจเท่านั้น แต่องค์กรธุรกิจคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ ซึ่งองค์กรธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และนอกจากนี้องค์กร

ธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงก่อให้เกิดเป็นการจัดการอย่างยั่งยืนเกิดขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากแนวคิด Triple Bottom Line นำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ซึ่งให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นในด้านเกี่ยวกับรายได้และผลกำไรที่เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ ด้านสังคม มุ่งเน้นในการดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงทุกคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เพื่อมุ่งเน้นในด้านความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและมีการออมเงินเพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงสุขภาพที่ดีของคนในสังคมเพื่อมุ่งเน้นสร้างความสุขในชีวิตให้แก่ทุกคนในสังคม ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน องค์กรธุรกิจต้องสร้างความสมดุลทั้ง 3 ด้านควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต

9. แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ทำให้บุคคลมีส่วนร่วมในการมุ่งไปสู่เป้าหมายและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ความสำคัญและลักษณะของการมีส่วนร่วม กระบวนการหรือขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ระดับของการมีส่วนร่วม การพัฒนาและการส่งเสริมของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ ความหมายของการมีส่วนร่วมจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวกับความหมายของการมีส่วนร่วมนั้นมีนักวิชาการกล่าว ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ความหมายการมีส่วนร่วมไว้หลากหลาย

| ผู้เขียน(ปี) | ความหมายการมีส่วนร่วม |
|--|--|
| Cohen, J . M.andUphoff, N. T., (1981). | การมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรที่จะทำอะไรและทำอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนารวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ |
| United Nation Organization, (1981) | การมีส่วนร่วม (Participation) คือ 1) การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา 2) การมีส่วนร่วมให้เกิดการพัฒนา และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องพัฒนา |

ตารางที่ 11 ความหมายการมีส่วนร่วมไว้หลากหลาย (ต่อ)

| ผู้เขียน(ปี) | ความหมายการมีส่วนร่วม |
|---------------------------|---|
| สัญญา เคนาภูมิ, (2551) | การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมจะต้องมาจากความสมัครใจ |
| ทัศน์ชัย ศิริวรรณ, (2564) | คาสเปอร์สันและเบรทเบงค์ ได้ให้ความหมายว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การที่ประชาชนเป็นผู้สร้างสรรค์กิจกรรมหรือกระบวนการพัฒนา ซึ่งก่อให้เกิดผลต่อองค์กร โดย United Nations Research & Institute of Social Development (UNRISD) ระบุความหมายว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ได้แก่เรื่อง 1) การตัดสินใจ 2) การเข้าร่วมกิจกรรม และ 3) การร่วมรับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมที่เกิดจากกิจกรรมนั้น ๆ |

การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ใหประชาชนไม่ว่าปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เห็นพ้องต้องกันเขามีสวนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยรวมกันคิด รวมลงมือปฏิบัติการรวมในการแบ่งปันผลประโยชน์และรวมในการติดตามและประเมินผล การมีส่วนร่วมเกิดในหลายมิติ ดังต่อไปนี้ การมีส่วนร่วมในมิติของความลึก หมายถึง การมีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยสมัครใจโดยประชาชนต่อโครงการใดโครงการหนึ่งของโครงการสาธารณะต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาชาติ

การมีส่วนร่วม คือ การให้ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องของในกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการและร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการพัฒนา นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินผลโครงการนั้นๆด้วย (จักรพงษ์ พวงงามชื่น, 2552)

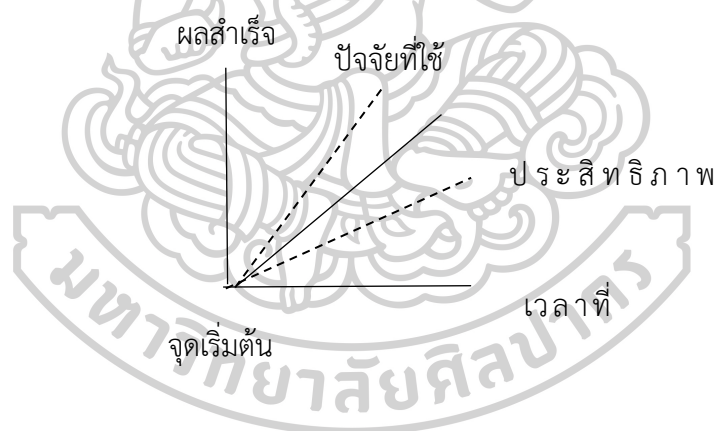
1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา คือ ประชาชนได้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆในเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อตัวเอง
2. การมีส่วนร่วมในชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนจะมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาของตัวเองและเสนอแนวทางแก้ไขใหม่ๆ

3. การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างแข็งขัน โดยบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมนั้นได้เป็นผู้ริเริ่มและได้มุ่งไขความพยายาม ความเป้นตัวของตัวเองที่จะดำเนินการตามความริเริ่มนั้น

4. การมีส่วนร่วม คือการที่ได้มีการจัดการโดยใช้ความพยายามที่จะเพิ่มความสามารถที่จะควบคุมทรัพยากรและระเบียบในสถาบันต่างๆในสภาพสังคมนั้นๆ ทั้งนี้การเขารวมการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค ซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนเริ่มตนทั้งทางร่างกายจิตใจและอารมณ์รวมคิด รวมมือ รวมปฏิบัติรวมแรง รวมใจและรวมรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์กรและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

9.1 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมนั้นมีส่วนช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้ดีขึ้น หน่วยงานต้องมีนโยบายการดำเนินงานและโครงสร้าง โดยใช้วิธีการที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกับคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานและใช้เวลาน้อย แต่ได้ผลสำเร็จสูง ดังนั้นประสิทธิภาพก็คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต



ภาพที่ 15 ประสิทธิภาพ ที่มา (ทัศนชัย ศิริวรรณ, 2564)

ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายโดยความมีประสิทธิภาพสามารถตอบคำถามได้สองอย่างคือ 1) เป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่ 2) เป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่ ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความสำเร็จของเป้าหมายดังแสดงในแผนภาพที่ 16 (ทัศนชัย ศิริวรรณ, 2564)



ภาพที่ 16 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) (ที่มา : ทศนชัย ศิริวรรณ, 2564)

จักรพงษ์ พวงงามชื่น, (2552) ได้สรุปถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาไว้แตกต่างออกไปดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนทุกคนที่ต้องเคารพให้การยอมรับ โดยการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงออกเกี่ยวกับการปรับปรุงวิถีชีวิตของเขา
2. งานพัฒนาเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นจำนวนมาก และจะต้องให้คนส่วนใหญ่เหล่านี้มีสิทธิมีเสียงในการแสดงออก
3. กลยุทธ์ทั้งหลายในการพัฒนาที่ผ่านมายังไม่สามารถส่งผลถึงกลุ่มประชาชนผู้ด้อยโอกาส จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาใหม่ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น
4. ประสบการณ์ที่ผ่านมาได้พบว่า มีโครงการจำนวนไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จโดยอาศัยวิธีให้ประชาชนมีส่วนร่วมในรูปของการรวมกลุ่มและจัดตั้งองค์กรประชาชน
5. การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเรื่องของการปฏิบัติการเป็นกลุ่ม หรือของกลุ่ม (Group action) อันเป็นผลมาจากความรู้สึกผูกพันของสมาชิกแต่ละคนที่เข้ามาร่วม
6. การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นตัวชี้วัดของการพัฒนาชุมชน ยิ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าใดยิ่งแสดงว่าประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการพัฒนามากยิ่งขึ้น
7. ประชาชนย่อมรู้ดีว่าตนเองกำลังต้องการอะไร มีปัญหาอะไรและอยากจะทำอย่างไร ถ้าให้โอกาสแก่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา
8. การมีส่วนร่วมของประชาชนให้การปฏิบัติการทางสังคม (Social action) เป็นไปอย่างสงบสันติ ก่อให้เกิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีระเบียบเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย
9. เป็นนโยบายของรัฐในปัจจุบันซึ่งทุกโครงการที่ลงสู่ชนบทต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นตามปรัชญาของการพัฒนา

ทัศน์ชัย ศิริวรรณ, (2564) ได้กล่าวถึง Cohen and Uphoff ได้อธิบายและวิเคราะห์รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจดำเนินการตัดสินใจและตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบไปด้วยการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรการเข้าร่วมในการบริหารและการประสานขอความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ทางด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วยผลประโยชน์ ทางด้านวัสดุผลประโยชน์ทางสังคมและผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

กล่าวสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ความหมายของการมีส่วนร่วมคือ การเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันจะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายโดยใช้วิธีการที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งสามารถสังเกตได้จากระดับความพึงพอใจต้องครอบคลุมทัศนคติความคาดหวัง

9.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ทฤษฎีการกระทำทางสังคม (The Theory of Social Action) การกระทำของมนุษย์ (Action of Human) ในลักษณะที่สามารถนำไปปรับใช้ทางสังคม คือ การกระทำใด ๆ ของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความสนใจและค่านิยมของบุคคล 1) บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (Personality) 2) ระบบสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ (Social System) 3) วัฒนธรรม (Culture) ในสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่และวัฒนธรรมนี้จะเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อถือ (Idea of Believes) ความสนใจ (Primary of Interest) และระบบค่านิยมของบุคคล (System of Value Orientation)

ทัศน์ชัย ศิริวรรณ (2564) กล่าวไว้คือ 1) การมีส่วนร่วมในลักษณะตัวบุคคลให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม 2) การมีส่วนร่วมในลักษณะของกลุ่มที่มุ่งสร้างพื้นฐานอำนาจจากการสร้างกลุ่ม 3) การมีส่วนร่วมในลักษณะโครงการให้ความสำคัญที่การจัดโครงการที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ตีเน้นกลุ่มเป้าหมาย 4) การมีส่วนร่วมในลักษณะสถาบันให้ความสำคัญในแง่ของการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสถาบัน สร้างอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์และชนชั้นทาง

สังคม 5) การมีส่วนร่วมในลักษณะนโยบาย เน้นเรื่องหลักการยอมรับการมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้เสียเปรียบในสังคมและนำมากำหนดนโยบายและแผนงานระดับชาติ

9.3 เจื่อนไขการมีส่วนร่วม

เจื่อนไขของการมีส่วนร่วมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา 3 ประการคือ 1) ความช่วยเหลือจากภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นองค์กรพัฒนาของรัฐ, องค์กรเอกชน นักวิชาการและนักพัฒนา โดยการช่วยเหลือทางการเงิน การเมืองและความรู้เทคนิค 2) ความพร้อมภายใน เช่น ผู้นำสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและกายภาพ โอกาสการเข้าร่วมวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น 3) การบำรุงรักษา เช่น รูปแบบการจูงใจ การบริหารและการจัดการองค์กรและกิจกรรม (ทัศนชัย ศิริวรรณ, 2564)

9.4 ข้อกำหนดเกี่ยวกับเจื่อนไขของการมีส่วนร่วม

1. ประชาชนต้องมีอิสระและสามารถที่จะมีส่วนร่วมได้อย่างเสรี โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย
2. ประชาชนต้องได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่าย เช่น หน่วยงานราชการ, องค์กรเอกชนและนักพัฒนาท้องถิ่น
3. ประชาชนต้องมีความสนใจการมีส่วนร่วมนั้นและสามารถสื่อสารรู้เรื่องในกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างดี
4. เครื่องชี้วัดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มีผู้เสนอไว้ต่าง ๆ ดังนี้ ได้เสนอเครื่องชี้วัดระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนทางสังคม โดยกำหนดระดับความสำคัญของการมีส่วนร่วมกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรของชุมชนดังนี้
 - การมีความสนใจและร่วมประชุม
 - การให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ
 - การเป็นสมาชิกและกรรมการ
 - การเป็นเจ้าหน้าที่

ทั้งนี้ดูจากลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงออกคือ การเป็นสมาชิกกลุ่ม การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การบริจาคเงินทอง วัสดุสิ่งของ การเสียสละเวลา แรงงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น โดยสมาชิกทุกคนมีความตั้งใจและเต็มใจมีส่วนร่วม ซึ่งก่อให้เกิดความรักสามัคคีกันภายในองค์กร ซึ่งผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการมีส่วนร่วม ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในทุกๆ เรื่อง รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอต่างๆทุกประการจากสมาชิกในองค์กร โดยให้ความเท่าเทียมกันทุกคนเน้นการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จและองค์กรต้องใช้หลักความ

ยุติธรรมในการดำเนินงาน ย่อมส่งผลให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดความพึงพอใจในการทำงานและนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในไทย

งานวิจัยของ บุรณิน รัตนสมบัติ (2557) ศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนจึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างหลาย ๆ แนวคิดและทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่เข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) 2) การจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management) 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและทฤษฎีว่าด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Corporate Social Responsibility & Stakeholder Theory) 4) ความสามารถในการตรวจสอบได้ขององค์กร (Corporate Accountability Theory) 5) กลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขัน (Strategic Competitive Advantage) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนจำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การส่งเสริมการรวมตัว เรียนรู้ ร่วมคิดและร่วมปฏิบัติจริง ซึ่งมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นขั้นตอน มีการเรียนรู้ทั้งภายในและนอกชุมชนมีหลักดังนี้ วิสาหกิจชุมชนมีการส่งเสริมการรวมตัวของสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน มีการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจร โดยพัฒนาฐานข้อมูลภายในกลุ่มให้เป็นระบบและปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีการสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. การสร้างความมั่นคงของวิสาหกิจชุมชนด้วยการบูรณาการกระบวนการผลิตบนรากฐานของศักยภาพและความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างสมดุล โดยมีหลักดังนี้ ส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการสนับสนุนการนำภูมิปัญญาไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าแก่สินค้าและบริการที่มีโอกาสทางการตลาด และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควบคู่กับการสร้างผู้ประกอบการใหม่ โดยการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการ การตลาด และองค์ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น

3. การเสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในการอยู่ร่วมกันกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสันติและเกื้อกูลกัน ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการสงวนอนุรักษ์ฟื้นฟูพัฒนา โดยใช้ประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นและเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วณิชย์ ไชยแสง (2555) ศึกษาเรื่องตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคมกับการจัดการอย่างยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมยางพาราภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ซึ่งในงานวิจัยได้นำแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนจาก (wood, 2010) ศึกษากระบวนการดำเนินงานที่ยั่งยืนและแนวคิดทฤษฎีทุนทางสังคม โดยนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยโดยผลการศึกษามีพื้นฐานของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Barney, 1991) โดยผลการศึกษานั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Shaughnessy et al., 2007) ที่นำเสนอการดำเนินงานที่ยั่งยืนประกอบด้วยกรณีโครงสร้างทางสังคม (socially constructed) จากการศึกษา พบว่ากลุ่มเกษตรกรให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือและสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างสมาชิก เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรยางพาราให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนามาตรฐานผลผลิตจากยางพาราและคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของการจัดการที่ยั่งยืน ต้องการให้มีการดำเนินงานที่สมดุล 3 ด้านคือ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กันและผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่า ทุนทางสังคมมีผลต่อการจัดการอย่างยั่งยืนของภาคอุตสาหกรรมยางพาราซึ่งนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและภาพรวมของกระบวนการจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2552) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ขององค์กรในประเด็นของการพัฒนาแนวคิดทางจริยธรรมของการดำเนินธุรกิจ โดยตระหนักถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและการมีกระบวนการดำเนินงานที่ยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้งานวิจัยของ อิศรี แพทย์เจริญ, อริย์ธัช อักษรทับ และชาญวิทย์ จาตุประยูร (2566) ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยด้านสมาชิก เป็นจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง แต่ปัจจัยด้านการเงินและด้านการสนับสนุนยังคงต้องได้รับการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนอื่นที่มีความใกล้เคียงของบริบทพื้นที่ เพื่อความเข้มแข็งและยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เณศรา สวยดี, กฤษณี สุวรรณชาติรี และชยุต อินทร์พรหม (2563) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับศึกษาปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจชุมชน กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก ตำบลสิงห์มอ อำเภอลำปาง จังหวัดสงขลา โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัย

พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยแรงงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านปฏิสัมพันธ์กับภายนอกและปัจจัยด้านการบริหารและการจัดการ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมภูนุช หุ่นาค, ปภาวดี มนต์วิวัฒน์ และวิพร เกตุแก้ว (2563) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์สาธิตการเกษตร ร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยศึกษาจากเอกสารหลักฐานการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่าการจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน การจัดการวิสาหกิจชุมชนศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการผลิต 3) ด้านการตลาด 4) ด้านการบริหารกลุ่ม 5) ด้านแรงงาน 6) ด้านการประสานความร่วมมือ แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดด้านข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คนในชุมชนร่วมกันเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเองนับตั้งแต่การพัฒนาปัจจัยการผลิต การประกอบอาชีพ การบริหารจัดการกลุ่ม

นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยของ จริภรณ์ มีศรี (2563) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มชาลี-วรรณ ชุมชนพัฒนา ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มชาลี-วรรณ ชุมชนพัฒนา ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ความสำเร็จของกลุ่มในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้ง 7 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) ความรู้ความเข้าใจในหลักการดำเนินงานของกลุ่ม 2) ลักษณะของผู้นำกลุ่ม 3) การบริหารงานกลุ่ม 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมกลุ่ม 5) การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ 6) การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ภาคเอกชน และ 7) การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำชุมชน

นอกจากนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืนของ (ทิพย์วรรณ จันทรา, 2564) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืนของกลุ่มอาชีพในเขตพื้นที่บ้านดอนโรง ตำบลเขาพระบาท อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืนโดยรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.53$) รองลงมาการตลาด ($\mu = 4.40$) ส่วนการผลิตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 4.25$) ตามลำดับ 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืน พบข้อเสนอแนะแนวทาง

การพัฒนาว่า ด้านการตลาดควรมีการวางแผนการตลาดมารองรับผลผลิตเพื่อการดำเนินการต่อไปได้ และยกระดับสินค้าให้เป็นที่ต้องการยิ่งขึ้น ด้านการผลิตควรมีการดำเนินการบนพื้นฐานจัดการทรัพยากรและผลผลิตอย่างยั่งยืน สร้างรายได้และส่งเสริมการบูรณาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานเทคโนโลยีใหม่ เพื่อลดต้นทุนจากวัตถุดิบเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ด้านการเงินควรมีการส่งเสริมให้มีการจัดสรรผลกำไรในการประกอบการเป็นกองทุนสวัสดิการของสมาชิกอย่างเป็นสัดส่วน มีการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และด้านการบริหารจัดการควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ ซึ่งแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีการควบคุมกำกับโดยการออกกฎระเบียบให้ปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ (พีระศักดิ์ วรฉัตร, 2561) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่เข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์โดยรวมทั้ง 12 ปัจจัย ได้แก่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผน ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการตรวจสอบ ปัจจัยด้านการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการพัฒนาด้านการตลาด ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐ ปัจจัยแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยแนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่น ปัจจัยแนวคิดการพึ่งพาตนเอง ปัจจัยแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และปัจจัยแนวคิดสังคมและวัฒนธรรมอยู่ในระดับสูง (\bar{X} = 4.04)

จากที่กล่าวมาข้างต้นโดยการทบทวนวรรณกรรมและบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์เป็นองค์ประกอบในการจัดการสี่เหลี่ยมของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (กมลมาศ เอี้ยวถาวร และภาดล อามาตย์, 2561) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชาวอินทรีสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนบ้านอุ่มแสง อำเภอราชไศล จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 1) ด้านการเงินหรือการลงทุน 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการผลิต 4) ด้านการบริหารและการจัดการ 5) ด้านผู้นำ 6) ด้านแรงงาน 7) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก 8) ด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

ผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการสี่เหลี่ยม ซึ่งผู้วิจัยนำปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จนั้นนำมาเป็นองค์ประกอบด้านการจัดการสี่เหลี่ยมของของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืน ได้แก่ ด้านการจัดการสี่เหลี่ยมของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการเงิน 2) ปัจจัยด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้านการผลิต 4) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 5) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 6) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกจากนี้มีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จ คือ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ,ด้านความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนและด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

10.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยผู้วิจัยศึกษาปัจจัยด้านต่างๆที่ส่งผลต่อการจัดการและปัจจัยด้านต่างๆที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน มีรายละเอียดดังนี้

งานวิจัยของ สัญญา ยิ้มศิริ, แวมยุรา คำสุข และมรกต กำแพงเพชร (2562) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การจัดการโซ่อุปทานสีเขียว, ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจนั้นมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการแปรรูปอาหารในประเทศไทย ดังนั้นจึงควรสนับสนุนเพื่อยกระดับการเป็นอุตสาหกรรมสีเขียวและห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำให้มีความร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ มีงานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนพงษ์ อารมณ์พิศาล (2560) ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและปัจจัยด้านการเป็นผู้ประกอบการนั้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย นอกจากนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิมลวิภา เกตุเทียน (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลาง มีจำนวน 6 ปัจจัยได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความสนใจนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใฝ่ในการเรียนรู้ ความใฝ่ในความสำเร็จ ซึ่งสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง จากที่กล่าวมาข้างต้น โดยการทบทวนวรรณกรรมและบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรม , การดำเนินงานเชิงรุกและความก้าวร้าวในการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ งานวิจัยของ รัชดา ภักดียิ่ง (2563) การมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่ายการส่งเสริมการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่าย โดยการส่งเสริมการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน เพิ่มโอกาสในการร่วมมือและส่งเสริมการเติบโตของวิสาหกิจชุมชนโดยการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น องค์กรภาครัฐ, องค์กรเอกชน, มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อรับข้อมูล, ความรู้และการสนับสนุนที่ต้องการในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนควรสร้างความร่วมมือกัน มีการแบ่งปันทรัพยากร, มีการทำกิจกรรมร่วมกัน, หรือการส่งเสริมการซื้อขายร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจภายในชุมชนร่วมกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของ

ชุมชนและเครือข่ายจึงเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์สามารถเจริญเติบโตไปในทิศทางที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ทั้งแก่ชุมชนและเครือข่ายในระยะยาว

นอกจากนี้งานวิจัยของ ฟาตอนะห์ หะยีลาเตะ และยุทรชัย ฮารีป็น (2566) ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถเชิงนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสามารถเชิงนวัตกรรม พบว่าวิสาหกิจชุมชนมีนวัตกรรมด้านกระบวนการมากที่สุด รองลงมาเป็นนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ นวัตกรรมด้านพฤติกรรม นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมด้านการตลาด ตามลำดับ โดยผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนพบว่า ด้านสังคมมากที่สุด รองลงมาด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน ตามลำดับ เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรมด้านกระบวนการ และนวัตกรรมด้านกลยุทธ์มีผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดภูเก็ต

งานวิจัยของ ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา และจันทนา พงศ์สิทธิกาญจนา (2564) ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน กิจกรรมเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สรุปในภาพรวมปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ความสอดคล้องระหว่างตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การจัดการธุรกิจชุมชนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและความยั่งยืนในการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นวัตกรรมชุมชนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความเป็นผู้ประกอบการชุมชนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมชุมชนและความยั่งยืนในการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้งานวิจัยของ สมเกียรติ สุทธิธรรมากร (2560) ที่พบว่า สิ่งที่ทำให้การประกอบการประสบความสำเร็จคือ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พึงกระทำเพื่อทำการขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีสมรรถนะที่สูงขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ดังนั้นผู้ประกอบการควรต้องมีคุณลักษณะเฉพาะในการดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Christine Riante¹, Louis Utama (2023) พบว่าด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้นส่งผลความสามารถในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ทั้งความเป็นตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นและความกล้าเสี่ยงด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้งานวิจัยของ วรณิดา สารีคำ และจันทิมา พรหมเกษ (2562) ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ต่อกันกับผลการดำเนินงาน และสามารถทำนายผลการดำเนินงานได้ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับตัวด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้บริโภค จะเห็นได้ว่าหากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะให้ความสำคัญกับการใส่ใจสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนและการที่ผู้ผลิตให้ความสำคัญในเรื่องสิ่งแวดล้อมจึงมีส่วนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ผู้ใช้บริการให้คำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมได้ด้วยเช่นกัน

10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยของ Majali, T.; Alkaraki, M.; Asad, M.; Aladwan, N.; Aledeinat, M. (2022). ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับ Green Transformational Leadership, Green Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Mediating Role of Green Product Innovation การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการสีเขียว, การปรับเปลี่ยนตัวของผู้นำการจัดการสีเขียวและประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กและกลาง: บทบาทที่กำกับด้วยสิ่งที่แตกต่างในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สีเขียว การดำเนินงานสีเขียวนั้นมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมซึ่งกำลังมีความสำคัญมากขึ้นทั่วโลก วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีการโครงสร้างแบบต่าง ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในข้อมูลที่เก็บรวบรวมจาก 384 ธุรกิจขนาดเล็กและกลางในภาคการผลิตที่กำลังดำเนินงานในอัมมาน ประเทศจอร์แดน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบระบบ ผลการศึกษาพบว่าบทบาทที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สีเขียวมีค่าที่ไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความหมาย 5% แต่มีความสำคัญที่ระดับ 10% ทุกความสัมพันธ์อื่น ๆ มีความสำคัญที่ระดับความหมาย 5% ดังนั้นการศึกษานี้จึงให้การสนับสนุนทฤษฎีในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สีเขียวเพื่อรักษาความยั่งยืน

งานวิจัยของ Buba Musa Pulka (2021) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้ประกอบการ เส้นทางแนวคิดของผู้ประกอบการ เครือข่ายผู้ประกอบการ การสนับสนุนธุรกิจจากภาครัฐและประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กและกลาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการสำรวจผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้ประกอบการ แนวคิดของผู้ประกอบการ เครือข่ายผู้ประกอบการ การสนับสนุนธุรกิจจากภาครัฐและประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กและกลาง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในบริบทของประเทศไนจีเรียระบุว่า ความสามารถของผู้ประกอบการ และการสนับสนุนธุรกิจจากภาครัฐมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กและกลาง ซึ่งประสิทธิภาพของธุรกิจขนาดเล็กและกลางไม่ได้รับผลกระทบจากเครือข่ายผู้ประกอบการ ในทางเดียวกันสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลสำคัญในการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้ประกอบการและการสนับสนุนธุรกิจจากภาครัฐ

จากตารางข้างต้นเป็นการสังเคราะห์ตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนโดยผลการสังเคราะห์ จึงได้ตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการจัดการอย่างยั่งยืนโดยเรียงอันดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1.ด้านการเงิน 2.ด้านบริหารจัดการ 3. การตลาด 4.นวัตกรรมและเทคโนโลยี 5.การดำเนินการ Triple Bottom Line ด้าน 3 มิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม 6. ด้านการผลิต 7. ด้านทรัพยากรมนุษย์ 8. ด้านความเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้นผู้วิจัยนำตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์นี้ไปเป็นแนวทางในขั้นตอน EDRF ต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนซึ่งวัดผลการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ตัวชี้วัดผลภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยการดำเนินงานทางสังคม 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดการจัดการที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญการแก้ไขปัญหาสังคมและหรือสิ่งแวดล้อม มิใช่การแสวงหาผลตอบแทนทางการเงินสูงสุดเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีกระบวนการแก้ไขปัญหาสังคมและหรือสิ่งแวดล้อมดังกล่าวเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการ เพื่อแสวงหาความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจและนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต

11. ข้อเสนอจากการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนความรู้ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวทางวิธีการปฏิบัติที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม กลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแนวคิดการจัดการอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอย่างยั่งยืนและนำปัจจัยเหล่านั้นมาบูรณาการกับตัวแปรทางด้านจัดการที่หลากหลายที่มีลักษณะแตกต่างกันใกล้เคียงกัน โดยเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างกันกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนซึ่งตั้งอยู่บนกรอบความคิดสมดุล 3 ประการ ระหว่างเศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environment) และสังคม (Social) ที่ต้องเติบโตไปพร้อมกันนั้น ผ่านกระบวนการกำกับดูแลกิจการและกลยุทธ์องค์กร ภาวะผู้นำ การจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดที่ทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางการจัดการที่ยั่งยืนและการยกระดับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจและการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้นมีหลากหลายองค์ประกอบที่สนับสนุนองค์กรธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็นรายด้านดังนี้

วิสาหกิจชุมชนก่อตั้งขึ้นโดยสมาชิกในชุมชน ซึ่งนำความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจการ มีการวางแผนการดำเนิน มีการจัดหาวัตถุดิบ ทรัพยากรที่มีในชุมชนนำมาใช้ในการผลิตและมีการจัดการทุกขั้นตอนอย่างมีระบบ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเป็นกลุ่มที่มีกิจกรรมการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผลผลิตทางการเกษตรบนพื้นฐานภูมิปัญญา มีการพัฒนาระบบการตลาด การบริการและสวัสดิการ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจึงเน้นการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ โดยเริ่มต้นจากการดำเนินงานในระดับชุมชน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยมีปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานคือ เงินทุน การตลาด การบริหารและการจัดการ ผู้นำแรงงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก ระเบียบข้อบังคับและการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกอย่างเหมาะสม ผู้วิจัยต้องการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปเป็นตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนให้แก่วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อให้มีการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ

แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจเป็นส่วนสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจนและแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และองค์กรต้องมีการจัดการองค์กรสมัยใหม่ คือ บริหารจัดการแบบโฮราเครซี (Holacracy) เป็นการบริหารที่มีความอิสระสูงและมีรูปแบบการจัดการที่น้อยลง มีการกระจายอำนาจมากกว่าการจัดการแบบเดิมอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูงเพื่อให้การจัดการเกิดความคล่องตัวมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อนำมาปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นอกจากนี้องค์กรธุรกิจควรมุ่งเน้นการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างกลยุทธ์เพื่อปรับใช้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรธุรกิจต้องมีความยืดหยุ่นสูง องค์กรต้องประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรโดยใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจ โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และกลยุทธ์เชิงแก้ไขสถานการณ์ (WO Strategies) กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและกลยุทธ์ที่คอยสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารจัดการกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อนำมา

ปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มีกระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) ซึ่งทุกขั้นตอนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ โดยนำแนวคิดเกี่ยวห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) มาประยุกต์ใช้ปรับกลยุทธ์เพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรธุรกิจต้องเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เริ่มตั้งแต่หว่านเมล็ดไปจนถึงขั้นออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งกิจกรรมต่างๆเหล่านี้สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่ามาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อนำมาปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์กรธุรกิจจะดำเนินและขับเคลื่อนได้นั้นต้องมีผู้นำคอยกำกับดูแล กำหนดทิศทางการดำเนินงานให้แก่องค์กรธุรกิจ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญต่อผู้นำอย่างมาก ในงานวิจัยนี้จึงได้นำทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการตามแนวคิดของลัมป์กินและเดส เข้ามาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ซึ่งคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถทางนวัตกรรมซึ่งนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้ประกอบการต้องเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อให้ทันตามยุคสมัย 2) ด้านการทำงานเชิงรุกนั้นผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นที่จะขยายธุรกิจให้เติบโตก้าวไปข้างหน้าและพยายามผลักดันธุรกิจให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ 3) ผู้ประกอบการต้องมีความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ยอมรับความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และต้องมีแผนการตั้งรับความเสี่ยงที่เกินการประเมินไว้ ต้องสามารถแก้ไขปัญหาและนำไปธุรกิจรอดพ้นจากปัญหาและอุปสรรคนั้นได้ 4) ความเป็นตัวของตัวเองของผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจ และมีความมั่นใจในตัวเอง ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ 5) ความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการต้องหาโอกาสทางธุรกิจ สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและขยายธุรกิจให้เติบโตมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการตามแนวคิดของลัมป์กินและเดสมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ เพื่อนำมาปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในยุคปัจจุบันโลกาภิวัตน์ โลกเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาช่วยให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้นและในการทำงานก็เช่นกัน เมื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้งานสามารถทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร

ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีความสามารถทางนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ ซึ่งส่วนใหญ่แบ่งประเภทของนวัตกรรม สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาและ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การนำแนวคิดใหม่มาปรับใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้การดำเนินงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยนวัตกรรมนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการผลิต มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีความสามารถทางนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อนำมาปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นอกจากนี้ด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ได้แก่หน่วยงานภาครัฐ มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับชุมชน โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาด การบริหารจัดการ และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการธุรกิจและสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภาคเอกชน เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ นั้นก็ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยการสนับสนุนในการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อนำมาปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการดำเนินงานควรมุ่งเน้นด้านการมีส่วนร่วม เป็นส่วนในองค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น โดยสมาชิกทุกคนมีความตั้งใจและเต็มใจมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการมีส่วนร่วม ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในทุกๆ เรื่อง รับฟังแนวคิด ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอดังกล่าวทุกประการจากสมาชิกในองค์กร โดยให้ความเท่าเทียมกันทุกคน โดยเน้นการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ เพื่อนำมาปรับใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างยั่งยืนควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการ โดยผู้วิจัยนำ ทฤษฎี Triple Bottom Line เป็นแนวคิดของ John Elkington โดยเน้นเรื่อง มนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) คือ ให้ความสำคัญกับการมองคุณค่า และประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ ทั้งด้านเศรษฐกิจ (การทำให้ธุรกิจเติบโต) ด้านสังคม (การเกื้อกูลสังคมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม) นำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านผลกำไรและมีผลประโยชน์

ของธุรกิจต่อผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยการมุ่งเน้นบริหารงานที่ไม่ใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนิน
ธุรกิจเท่านั้น แต่องค์กรธุรกิจคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ องค์กร
ธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงจริงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการที่ยั่งยืน



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นการวิจัยรูปแบบผสม (Mix Method Research) ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการตลอดจนสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีประโยชน์ต่อการวางแผนการกำหนดโครงสร้างยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเลือกนำกลยุทธ์มาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

- 3.1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 3.2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 3.3. เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 (Research: R1) การศึกษาสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

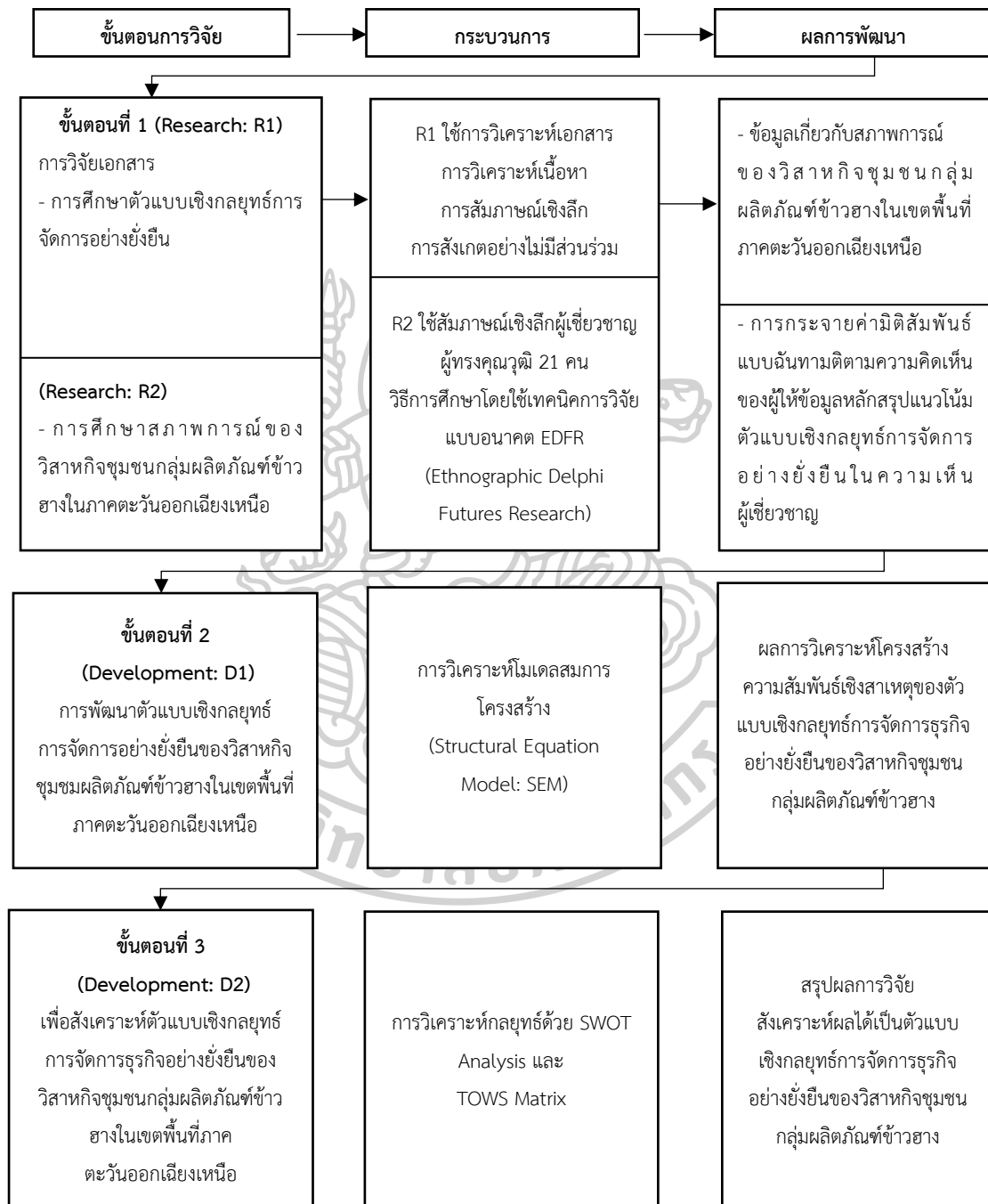
โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Research: R2) ใช้วิธีการเข้าถึงความรู้ความจริงและสรุปข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้คือจะใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิ 21 คนและศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 (Development: D1) เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

ขั้นตอนที่ 3 (Development: D2) เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix



ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจนได้รูปแบบ (Model) จำนวนทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนในการวิจัย โดยกำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ขั้นตอนการวิจัย

3.1 ขั้นตอนในการวิจัย ขั้นตอนที่ 1 (Research: R1)

3.1.1 การศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและการวิจัยเอกสาร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์เนื้อหา วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) จำนวน 21 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและได้รับรางวัลดีเด่น

OTOP 5 ดาว จำนวน 19 คน

ตารางที่ 13 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons)

| หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ |
|---|--|
| กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลดีเด่น OTOP 5 ดาว จำนวน 19 คน |
| 1. สำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมการเกษตร | เจ้าหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 2 คน |
| 2. สำนักงานพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน | |

3.1.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยและสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การศึกษาดูงาน (Field trip) การเข้าสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเครื่องมือสำหรับการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างและแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ดังนี้

- แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง ฉบับที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) ประธานวิสาหกิจชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจ

อย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีแนวคำถามที่มาจากการใช้แนวคิดและทฤษฎีในบทที่ 2 ซึ่งนำมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์และในการสังเกต พูดคุย ชักถาม และทำความเข้าใจในสภาพการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น

- แบบสังเกต และจดบันทึก

เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เช่น การเข้าร่วมงานประชุมของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- เครื่องมือช่วยจดบันทึก คือ สมุดจด และปากกา สำหรับจดบันทึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยในสมุดบันทึกข้อมูลผู้วิจัยจดบันทึกรายละเอียดชื่อผู้ให้ข้อมูล สถานภาพ อายุ หมายเลขโทรศัพท์ ที่อยู่ติดต่อ อาชีพ นอกจากนี้ยังบันทึกสิ่งที่สังเกตลงไปด้วย เช่น ลักษณะท่าทางการพูดคุยว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร บรรยากาศในการสนทนาเป็นอย่างไร ผู้วิจัยต้องนำรายละเอียดที่ปรากฏในสมุดบันทึกนี้ไปใช้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

- เครื่องบันทึกเสียง

เพื่อใช้บันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

- ผู้วิจัย

เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยในพื้นที่และการเขียน ชาย โพธิสิตา, (2549) กล่าวว่า ผู้วิจัย คือ เครื่องมือในการสัมภาษณ์ที่ดีที่สุดคือผู้สัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์ที่ดี ต้องมีองค์ประกอบในด้านความรู้ความสามารถในการถาม การฟังและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.1.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมโดยการขอเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยศิลปากรถึงผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล

(2) ผู้วิจัยกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์และประเด็นในการสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้า

(3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยการแนะนำตัวและขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ทำการบันทึกเสียงและบันทึกภาพ พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสัมภาษณ์ตามแนวทางสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น

(4) จัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยผู้วิจัยดำเนินการนัดหมายประธานกลุ่มแต่ละวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง โดยเลือกแบบเจาะจง ซึ่งคัดเลือกจากวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัล OTOP ระดับ 5 จำนวน 19 คนและเจ้าหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 2 คน รวมเป็น 21 คน ผู้วิจัยเข้าไปดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่นัดหมายไว้ และการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วมในงานประชุมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

- การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ศึกษาข้อมูลและนโยบายแผน ยุทธศาสตร์ แผนแม่บทและโครงการต่างๆ วารสาร บทความ เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัย และอินเทอร์เน็ตโดยผ่านเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียต่างๆ ที่เกี่ยวข้องความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

3.1.1.3 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation technique) (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ตรวจสอบถูกต้องหรือไม่โดยตรวจสอบแหล่งของข้อมูล โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากพื้นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับพื้นที่เก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้น ผู้วิจัยทำการศึกษาและนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกัน

การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือการตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกต แทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกตตลอด

การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบว่ามีความเป็นจริงตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษามานั้นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลหรือไม่

การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยผู้วิจัยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับ

การซักถาม พร้อมๆ กันนั้น ก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย นอกจากนี้เพื่อการทดสอบให้แน่ใจว่า การวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นถูกต้องหรือไม่

3.1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิเคราะห์แบบสังเกต ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 14 สรุปขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม

| วัตถุประสงค์ | วิธีการ | เกณฑ์การคัดเลือก | วิธีวิเคราะห์ |
|----------------------------|--|--|--|
| ข้อมูลพื้นฐานด้านสภาพการณ์ | 1. สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 21 คน 2. การวิเคราะห์แบบสังเกต ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากประธานกลุ่มวิสาหกิจและได้รับรางวัลดีเด่น OTOP 5 ดาว จำนวน 19 คน และเจ้าหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 2 คน | แบบวิเคราะห์ข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบวิเคราะห์แบบสังเกต ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา |

ตารางที่ 15 ขั้นตอนวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การศึกษาแนวคิดทฤษฎีสำหรับกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้เหมาะสมกับงานวิจัยที่ศึกษามากที่สุด

| วัตถุประสงค์ | วิธีการ | แหล่งข้อมูล | วิธีวิเคราะห์ |
|--|---|--|---------------------------------|
| ข้อมูลแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) | เอกสาร หนังสือ วารสาร งานวิจัย และ สืบค้นออนไลน์ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน | แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร |

3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Research: R2)

การศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อศึกษาแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเข้าถึงความรู้ความจริงและสรุปข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ วิธีการศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) จำนวน 21 คน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้รับผิดชอบหลักในวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีคัดเลือกประชากรตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญแบบเฉพาะเจาะจงเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไม่น้อยกว่า 2 ปีและเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัล OTOP 5 ดาวและกลุ่มภาครัฐให้ความคิดเห็นและอภิปรายเกี่ยวกับร่างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 21 คนซึ่งประกอบไปด้วย

(1) ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้รับรางวัล OTOP 5 ดาว จำนวน 19 คน

(2) เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮางดังนี้ จากสำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 1 คนและจากสำนักงานพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย จำนวน 1 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons)

ตารางที่ 16 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) จากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 21 คน

| หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ |
|--|--|
| กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลดีเด่น OTOP 5 ดาว จำนวน 19 คน |
| 1. สำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมการเกษตร 2. สำนักงานพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน | เจ้าหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 2 คน |

3.1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือการวิจัย โดยแบบสัมภาษณ์สร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัยและจากที่ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร โดยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางชี้แนะเพื่อนำไปประกอบการตั้งหัวข้อและประเด็นที่จะสัมภาษณ์ครั้งนี้ ซึ่งการสัมภาษณ์จริงอาจไม่ติดอยู่กับกรอบหรือประเด็นการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะพิจารณาตามความเหมาะสม ความเป็นไปได้และแนวโน้มของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (EDFR รอบที่1) ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงอนาคต ด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR) และนำแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความความตรงตามเนื้อหา

- การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

พัฒนาข้อคำถามในแบบสอบถามและปรับปรุงให้ครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามไปตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน นำแบบวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาภาษาและการวัดประเมินผลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ภาษาที่ใช้และนำมาหาค่า IOC ของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

| | | |
|----------------------------------|----------|----|
| เห็นว่ามี ความสอดคล้องและเหมาะสม | ให้คะแนน | +1 |
| ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องและเหมาะสม | ให้คะแนน | 0 |
| เห็นว่าไม่สอดคล้องและเหมาะสม | ให้คะแนน | -1 |

การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมสอดคล้องของแบบวิเคราะห์เอกสารที่ใช้ในการศึกษาความต้องการโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) คำนวณตามสูตร (Hemphill and Website,1950)

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

ให้ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น

ΣR = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากนั้นนำคะแนนที่ได้ไปแทนค่าในสูตร เพื่อคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency) ต่อไป ถ้าคำถามข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามข้อใดน้อยกว่า 0.50 จะต้องนำข้อคำถามนั้นไปปรับปรุง โดยจากการตรวจความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่าการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น เท่ากับ 0.912 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความเที่ยงตรงในเนื้อหาตามค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น

- การปรับปรุงแบบสอบถาม

การปรับปรุงแบบสอบถามหลังจากปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic

Delphi Future Research: EDFR) สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ 21 คน จำนวน 2 รอบกำหนดขั้นตอนไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1.การกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ 2. เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามรอบที่ 1 และ 3. เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามรอบที่ 2

- แบบแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 นี้

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยนำข้อความเหตุผลทั้งหมด ภายใต้เนื้อหาความคิดเห็นที่ได้จากผลการศึกษา EDFR รอบที่ 1 ไปสร้างเป็นรายการข้อคำถามเรียงตามลำดับ ในแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดปลายปิด โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าความคิดเห็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งเป็นข้อมูลระดับจัดอันดับ (ordinal scale) แล้วส่งกลับไปยังคณะผู้เชี่ยวชาญตัวอย่างชุดเดิมให้จัดอันดับความสำคัญในแต่ละข้อ

3.1.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530)

- การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพการณ์ในปัจจุบันและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีข้อความเกี่ยวกับตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

- การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแบบสอบถาม เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นความคิดเห็นที่พ้องกัน (Consensus) โดยผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิดโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คนชุดเดิม

- การยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยเพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน (Median) และฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัยส่งกลับคืนไปให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อให้มีการพิจารณาคำตอบใหม่ ทั้งนี้เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและได้ดำเนินการวิจัยมาครบสามรอบแล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยนำผลการวิเคราะห์นี้ไปสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนา

ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน ตามกระบวนการวิจัย EDFR ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แล้วนำมาแปลผลค่ามัธยฐานจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยให้ความหมายดังนี้ (Best and Kahn, 2006)

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง | โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงมากที่สุด |
| ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง | โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงมาก |
| ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง | โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงปานกลาง |
| ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง | โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงน้อย |
| ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.00-1.50 หมายถึง | โอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงน้อยที่สุด |

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้เพื่อพิจารณาว่าข้อความใดเหมาะสมสำหรับการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐาน (Median) มากกว่า 3.50 และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) น้อยกว่า 1.50 โดยผู้วิจัยคำนวณหาค่าแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ข้อความนั้นมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 สรุปขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Research: R2) การศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| วัตถุประสงค์ | วิธีการ | ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons) | เครื่องมือ |
|---|---|---|--|
| เพื่อศึกษาสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจและศึกษาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 1. สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 21 คน กระบวนการวิจัย EDFR 1 และ 2 | เป็น ประธาน กลุ่ม วิสาหกิจชุมชนและ ได้รับรางวัลดีเด่น เช่น OTOP 5 ดาว และเจ้าหน้าที่จาก หน่วยงานภาครัฐ จาก สำนักงานเกษตร อำเภอ กรมส่งเสริม การเกษตร และจาก สำนักงานพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน | แบบวิเคราะห์ข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก |

3.2. ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Development: D1) โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

3.2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากร

ประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้รางวัล OTOP 5 ดาวซึ่งขึ้นทะเบียนกับกรมการพัฒนาชุมชน (Otoptoday.com กรมการพัฒนาชุมชน, 2565) ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ ประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนทั้งสิ้น 925 คน จากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง จำนวน 30 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

ประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 925 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์คำนวณได้จากการกำหนดอัตราส่วน ระหว่างหน่วยตัวอย่างตามจำนวนพารามิเตอร์ หรือตัวแปรตามสูตรของ

Hair et al. , (2010) ที่ได้กล่าวไว้ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปร ควรมีจำนวนอย่างน้อย 5-10 เท่าของดัชนีชี้วัด

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามใช้แบบสอบถามออนไลน์ Google Forms และการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้พิจารณาการใช้ขนาดตัวอย่างตามหลักการสถิติวิจัยขั้นสูง คือ การวิเคราะห์เชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis) จำเป็นต้องกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ ไม่ควรต่ำกว่า 20 : 1 (Hair et al., 2010) ในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 17 ตัวแปร จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 400 ตัวอย่างเพื่อความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ค่าประมาณจากกลุ่มตัวอย่างก็ยิ่งมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อประเมินแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง สำหรับสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก
2. ตัวแปรแฝงภายใน

3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) จากนั้นนำคะแนนที่ได้ไปแทนค่าในสูตร เพื่อคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency) ต่อไป

ถ้าคำถามข้อใดค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามข้อใดน้อยกว่า 0.50 จะต้องนำข้อคำถามนั้นไปปรับปรุง โดยการตรวจสอบความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่าการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของ

ข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น เท่ากับ 0.8 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความเที่ยงตรงในเนื้อหาตามค่าดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็น

3.2.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Pretest) จำนวน 30 คนเพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลลัพธ์ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยมีค่าเท่ากับ 0.97 (กัลยา, 2548)

3.2.4 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากประธานและสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านบริการของ <http://docs.google.com> ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

3.3. ขั้นตอนที่ 3 (Development: D2 เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

3.3.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2.1 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ทั้งหมดมาวิเคราะห์ SWOT ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริก โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวจะทำให้ได้ร่างองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3.2 การสรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ อภิปรายผลให้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในรูปแบบรายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และนำมากำหนดตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้แก่วิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความยั่งยืนในอนาคต นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้แก่วิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ได้

ตารางที่ 18 สรุปขั้นตอนที่ 3 เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

| วัตถุประสงค์ | วิธีการ | ผล | เครื่องมือ/สถิติ |
|---|---|--|-------------------------|
| เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix | สรุปผลการวิจัยสังเคราะห์ผลได้เป็นตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ไม่มีเครื่องมือทางสถิติ |

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ในการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง และเพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งเป็นการวิจัยรูปแบบผสม (Mix Method Research) ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการตลอดจนสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยแบ่งผลการศึกษาออกตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.3 ผลการสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.1 ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การศึกษาสภาพการณ์ โดยผลการวิเคราะห์สภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) โดยมีแนวคำถาม ดังนี้

- สภาพการณ์โดยภาพรวมเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- สภาพปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- สภาพการณ์ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวม วิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูลซึ่งได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ด้วยคำถามกึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิดของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 19 คน และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 1 คน และจากสำนักงานพัฒนาชุมชน กรมพัฒนาชุมชน จำนวน 1 คน รวมเป็นจำนวน 2 คน ซึ่งรวมทั้งสิ้น 21 คน สามารถสรุปผลที่ได้ดังนี้

4.1.1.1 สภาพการณ์ภาพรวมเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นที่ 1 จากการสัมภาษณ์ดังนี้

มีหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น ปัจจัยด้านการเงินการบัญชี ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างมากคือ ด้านนำของวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นส่วนที่ขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐที่คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าเกษตรซึ่งเป็นส่วนผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนเจริญเติบโตก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนเงินทุนหรือการสนับสนุนด้านเครื่องมือและมุ่งเน้นให้ความสำคัญการสร้างความรู้ให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการเกษตร โดยเปิดศูนย์การเรียนรู้ด้านการเกษตรและศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ในปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยส่งเสริมในกระบวนการแปรรูปข้าวฮาง ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวฮางจึงต้องปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆเหล่านี้ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางให้ดียิ่งขึ้น

ความเป็นมาของภูมิปัญญาท้องถิ่นเกี่ยวกับข้าวฮาง

ตำนานเมื่อ 200 ปีมาแล้ว เล่าว่า “ท้าวผาอิน” ได้อพยพผู้คนมาอยู่บ้านนาบ่อ หมู่บ้านหนึ่งในอำเภวาริชภูมิ ท่านมีทายาทมากมาย ทำอาชีพเลี้ยงวัวเลี้ยงควายทำไร่ไถนา ปรากฏว่าข้าวไม่พอกิน เหลือเวลาอีกหนึ่งเดือนก่อนจะถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยว เลยเก็บข้าวที่ใกล้จะสุกที่เริ่มออกเหลืองอ่อน ๆ มาผ่านกรรมวิธีตามภูมิปัญญาท้องถิ่น นึ่งด้วยเตาที่ขุดดินทำเป็นร่องหรือราง ใช้อีสาน

เรียกว่า “ฮาง” อยู่กับพื้น ทำเป็นปากปล่องสำหรับให้เปลวไฟไหม้ขึ้นและใช้ตั้งหม้อหนึ่ง เรียกว่า “เตาฮาง” ดังนั้น ชื่อ “ข้าวฮาง” จึงเป็นชื่อเรียกตามลักษณะนามของเตาที่ใช้หุงข้าว

ข้าวฮาง เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวนาภูไทมานานกว่า 200 ปี ซึ่งเกิดจากคิดแก้ไขปัญหาวิตชีวิตความเป็นอยู่ คือปัญหาในการผลิตข้าวไม่พอกินจนต้องเก็บเกี่ยวข้าวทิ้งที่ยังไม่แก่จัด มาทำเป็นข้าวฮางเพื่อกินระหว่างรอเก็บเกี่ยว และในช่วงที่เกิดภัยธรรมชาติน้ำท่วมนาจึงต้องเก็บเกี่ยวข้าวก่อน จึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้าวที่แช่น้ำในนาข้าวแล้วนำมาหนึ่งให้สุกแล้วตากแห้งเพื่อให้เก็บข้าวเปลือกไว้ได้เป็นเวลานานขึ้น และความพิเศษของข้าวฮางก็คือ โดยการนำเอาข้าวเปลือกมาแช่น้ำไว้ เพื่อกระตุ้นให้สารอาหารต่างๆ จากเปลือกข้าวซึมเข้าไปในเมล็ดข้าว แล้วจึงนำมาหนึ่ง เพื่อจัดเก็บสารอาหารให้คงไว้ แล้วนำข้าวเปลือกไปตากให้แห้ง และนำไปสีโดยเครื่องสีข้าวกะเทาะเปลือก ทั้งนี้การนำข้าวเปลือกมาแช่น้ำ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการงอกของข้าว จะทำให้ผลิตสารชนิดหนึ่งขึ้นมา คือ สาร GABA (กาบาร์) ที่มีส่วนในเรื่องความจำ และเป็นสารอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย

4.1.1.2. สภาพปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นที่ 2 ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนพบปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการผลิต ซึ่งสภาพภูมิอากาศนั้นมีผลต่อกระบวนการผลิต เช่น ในฤดูฝนจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการนำข้าวมาตากให้แห้งจะทำให้เกิดปัญหาและเกิดความล่าช้า นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางนั้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงอายุ ซึ่งจะขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ เช่น การตลาดยังเน้นการตลาดแบบออฟไลน์ และอยู่ในช่วงพัฒนาการตลาดแบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น

4.1.1.3. สภาพการณ์ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นที่ 3 จากการสัมภาษณ์ “ท่านคิดว่าปัจจัยภายในด้านใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน” มีรายละเอียดดังนี้

“การผลิตในวิสาหกิจชุมชนของผม เน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยต้องมีการผสมผสานความรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นกับความรู้ใหม่ภายนอกชุมชน โดยนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิต ซึ่งสามารถพัฒนาคุณภาพการผลิตข้าวฮาง เพื่อสร้างความแตกต่างจากวิสาหกิจชุมชนอื่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแต่ละที่มีความแตกต่างกัน ข้าวฮางจะมีความหอม ข้าวจะอ่อนนุ่มแต่มีความเหนียวนิดๆผสมกัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของข้าวฮาง ดังนั้นกระบวนการผลิตจะเป็นส่วนที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนข้าวฮาง”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 9, 2565

“สมาชิกวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางของเรา สมาชิกส่วนใหญ่จะเป็นวัยผู้สูงอายุ ซึ่งมีเวลาว่างจึงมารวมตัวกันเพื่อผลิตข้าวฮางนำไปจำหน่าย ทหารายได้เพิ่มให้แก่ครอบครัว การจัดการของวิสาหกิจชุมชนเราจึงเป็นแบบไม่เป็นทางการ หัวใจหลักในการทำกิจการของวิสาหกิจชุมชนนั้นคือการผลิตและสิ่งสำคัญอย่างมาก คือ ด้านการเงิน, การบัญชี พุดง่ายวิสาหกิจชุมชนต้องการมีการหมุนเวียนตลอด และนอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนจึงต้องมีพนักงานบัญชีที่มีความรู้และทักษะการบัญชีเป็นผู้ดูแล เพื่อทำรายรับรายจ่ายของวิสาหกิจชุมชนได้ถูกต้องตามหลักการบัญชี นอกจากนี้ยังต้องมีความยุติธรรมในการปันผลให้แก่สมาชิกในวิสาหกิจชุมชน และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 8, 2565

“สำหรับวิสาหกิจชุมชนของเรานั้น สิ่งสำคัญของเราคือ การทำนา ปลูกข้าวแบบอินทรีย์เราไม่ใช้ปุ๋ยเคมีและไม่ใช้สารเคมีเลยในการปลูกข้าว วิสาหกิจชุมชนของเราได้รับมาตรฐาน GAP (Good Agricultural Practice: GAP) เมื่อเก็บเกี่ยวข้าวแล้ว เราจะนำข้าวเปลือกมาแปรรูปเป็นข้าวฮางและเราได้มาตรฐาน อย.แล้ว ในการที่ผลิตออกมาไม่ใช่เพียงแค่คิดว่าผลิตวันหนึ่ง ๆ จะได้เท่าไร จึงต้องมีการวางแผนการผลิตเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่สั่งซื้อและมุ่งเน้นการผลิตข้าวฮางให้มีประสิทธิภาพที่ดี วิสาหกิจชุมชนของเราจึงต้องมีเทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเราได้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่จากภาครัฐ จากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดขอนแก่น ให้ความรู้เรื่องนวัตกรรมและหน่วยงานรัฐอื่นๆ หน่วยงานเอกชน ได้ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์เครื่องมือในการผลิต เช่น เครื่องคัดแยกข้าว และเครื่องบรรจุข้าวแบบสุญญากาศเพื่อรักษาข้าวฮางให้เก็บไว้ได้นาน”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 4, 2565

“ยุคสมัยนี้เป็นยุคเศรษฐกิจที่แย่กว่าสมัยก่อน จะเรียกว่ายุคข้าวยากหมากแพงก็ว่า ตั้งแต่มีโรคโควิดเข้ามาแพร่ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ดังนั้นวิสาหกิจเราจึงต้องหาเงินทุนสำรองไว้ใช้จ่ายเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนของเราสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ติดขัด เราให้ความสำคัญในเรื่องการบัญชีให้ถูกต้อง และส่งเสริมให้มีการบันทึกรายจ่าย รายรับ และราคาต้นทุนการผลิต สามารถสรุปกำไรในแต่ละปี สร้างความโปร่งใสโดยสมาชิกทุกคนสามารถตรวจสอบได้ วิสาหกิจชุมชนของเรามีรายได้มากกว่าขายข้าวอื่นๆ จึงสามารถสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกเพิ่มขึ้น ดังนั้นเราต้องวางแผนเรื่องการเงิน บัญชี โดยการจัดประชุมเพื่อลงมติกันให้สมาชิกฝากเงินออมทุกเดือน วิสาหกิจชุมชนของเรามุ่งเรื่องการสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพและสามารถพึ่งพาตนเองได้ ”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 18, 2565

“เรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ โดยปกติแล้วสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันของเราจะถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเลยทีเดียว เพราะการลงมือทำกิจการอะไรก็ตามแต่ แน่ใจว่าทุกคนต้องการผลกำไรจากสิ่งที่ตัวเองลงมือทำไป มันจึงไม่ใช่เรื่องแปลกอะไร ที่เรื่องเงินทองจะเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับชีวิตของเรา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนของเราเองก็เช่นกัน สมาชิกโดยส่วนใหญ่แล้ว เมื่อทำของออกมาขาย ไม่มีใครอยากขายแล้วขาดทุน ทุกคนที่ขายก็หวังกำไรกันทั้งนั้น เรื่องเหล่านี้สมาชิกในกลุ่มก็ได้คุยกันหลายครั้ง บางครั้งก็ถึงขั้นที่ว่ามีความคิดเห็นที่ไม่ค่อยลงรอยกันด้วยซ้ำ แต่ก็ผ่านมาได้ตลอด เราทำบัญชีอย่างเป็นระบบและถูกต้อง ซึ่งการเงินก็เป็นส่วนที่สำคัญต่อวิสาหกิจชุมชนเรา”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 14, 2565

“สำหรับวิสาหกิจชุมชนของเรานั้น การตลาด คือ สิ่งสำคัญสำหรับอาชีพอย่างเรา ๆ เพราะหากผลิตสินค้าออกมาแล้วไม่มีใครซื้อ สิ่งที่ผลิตออกมานั้นเท่ากับสูญเปล่า โดยเฉพาะข้าวฮางที่แปรรูปออกมานั้น หากไม่มีผู้ที่จะมาซื้อ ไม่มีตลาดรองรับ ไม่มีใครสนใจนำไปรับประทาน ข้าวฮางก็จะกลายเป็นข้าวเก่า ดังนั้นการตลาดจึงมีผลอย่างมากต่อการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งด้านการตลาดมีส่วนช่วยให้กิจการเราดำเนินต่อไปได้ เรามีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น โดยขายทางสื่อออนไลน์ ซึ่งถ้าเราไม่มีการทำการตลาดที่ดีอาจจะทำให้เราไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ การตลาดจึงเป็นหัวใจสำคัญมากสำหรับวิสาหกิจชุมชนของเรา”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 11, 2565

“การตลาดจะเป็นเครื่องการันตีว่าข้าวฮางที่ผลิตออกมานั้นจะขายได้หรือไม่ หากไม่มีการตลาดที่ดีโอกาสที่ผลผลิตจะขายออกนั้นก็ยาก ยิ่งในสถานการณ์แบบนี้ก็ยิ่งยากเข้าไปใหญ่ ดังนั้น เราจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าที่จะมาซื้อว่าเขาต้องการอะไร อยากรได้อะไร รวมถึงรสชาติที่แตกต่างกัน ข้าวฮางก็เหมือนกัน แม้จะเป็นผลิตภัณฑ์เดียวกันแต่หากความดึงดูดให้น่าสนใจที่จะซื้อจะมีมากกว่า ก็ยอมที่จะขายดีกว่าอย่างแน่นอน นี่แหละที่เรียกว่า การตลาด หรือความสำคัญของการตลาด”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 19, 2565

“ในการบริหารวิสาหกิจชุมชนของเรา ผมเป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องทุ่มเทและตั้งใจทำงานมากที่สุด เพื่อบริหารกิจการวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ผมต้องศึกษาเรียนรู้ทั้งด้านการจัดการ ด้านการตลาด และต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนของผม และนอกจากนี้ผมเป็นผู้นำที่ต้องมีหน้าที่หาเงินทุนให้แก่วิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้น โดยหารายได้ทางอื่นนอกจากผลิตข้าวฮาง เช่น รับจ้างเกี่ยวข้าวให้ชาวบ้าน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนผมมีรถเกี่ยวข้าว จึงหารายได้เพิ่มแก่วิสาหกิจชุมชนของผมเอง การเป็นผู้นำต้องมีทักษะการบริหารด้วย มีภาวะผู้นำ แก้ไขปัญหาการขัดแย้งของสมาชิกในกลุ่มได้ ถึงจะทำให้กิจการดำเนินต่อไปได้และประสบความสำเร็จ

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 10, 2565

“การบริหารวิสาหกิจชุมชนของเรา สิ่งที่สำคัญผมคิดว่า คือ เรื่องความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานของผู้นำ ตัวผู้นำเองต้องมีความเป็นผู้ประกอบการในตัวของผู้ผู้นำด้วย ต้องมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างการทำงานที่เป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จเพื่อจะคอยเป็นส่วนที่คอยผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนของเราประสบความสำเร็จ ผู้นำเรามีความตั้งใจและไม่เรียนรู้โดยเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและเครือข่าย เพื่อศึกษาดูงานแล้วนำมาปรับใช้ พัฒนาวิสาหกิจชุมชนของเราตลอด นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาเรื่องการขาย หาช่องทางจัดจำหน่ายให้เพิ่มขึ้นและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ข้าวฮาง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 17, 2565

“ผู้นำกลุ่มมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับผู้นำ ซึ่งต้องมีความเป็นผู้นำที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของชุมชน มุ่งเน้นการหารายได้ให้แก่คนในชุมชน นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างผู้ประกอบการ มีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและการทำงานเชิงรุก การสร้างนวัตกรรม สามารถสร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบในการสามารถดำเนินของวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำสู่ความสำเร็จแก่วิสาหกิจชุมชน”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 13, 2565

“วิสาหกิจชุมชนเรา เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทุกๆเรื่อง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและร่วมติดตามผล ซึ่งการมีส่วนร่วมของชุมชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผน หรือทำกิจกรรม เสนอแผนการผลิต แผนการตลาดในตอนประชุม ผู้นำของวิสาหกิจชุมชนเรานั้นรับฟังความคิดเห็นของทุกคน เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เสนอความคิดและมีอิสระในการทำงานร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิสาหกิจชุมชนเรา”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 18, 2565

“ถ้าพูดถึงการมีส่วนร่วม สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนที่นี่ เต็มใจเข้าร่วมทุกกิจกรรม ในวิสาหกิจชุมชนเรามีการจัดประชุม พูดคุย รวมไปถึงการจัดอบรมจากผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตร เป็นระยะ ๆ ตลอดปี ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกคนได้เรียนรู้การทำเกษตร การแปรรูปผลผลิต การพัฒนาสินค้าและความรู้ที่มีทำให้ตนเองมีคุณค่ามากขึ้น สามารถสร้างคนในชุมชนให้มีความเก่งมากขึ้นได้ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อสังคมและยังมีประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัว ค่าแรงที่ได้รับหรือเงินได้ในส่วนอื่น ๆ และยังรวมไปถึงการได้รับความรู้ การฝึกอาชีพ และการพัฒนาตนเองอีกด้วย ในความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมกลุ่มนั้นมีความสำคัญมากต่อการขับเคลื่อนของวิสาหกิจชุมชน และทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มประสบความสำเร็จจากที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกัน”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 12, 2565

“วัฒนธรรมของวิสาหกิจชุมชนเป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นลักษณะเด่นชัดของเรา ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการที่อยู่รอดได้โดยไม่มุ่งหวังกำไรสูงสุดแต่มุ่งที่ความอยู่ดีมีสุขของสมาชิกแล้ว ครอบครัว มีความโปร่งใส คุณธรรม จริยธรรม เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน มุ่งเน้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยกลุ่มเรามุ่งเน้นการสร้างคุณธรรมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต การคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมด้วย และไม่ได้เน้นเรื่องการแข่งขัน แต่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของสมาชิกและคนในชุมชนเป็นหลัก ”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 19, 2565

“หากพูดถึงการจัดการโซ่อุปทาน เคยเข้าอบรมเรื่องนี้กับหน่วยงานภาครัฐ ตอนแรกก็ไม่เข้าใจว่าคืออะไร พอเข้าอบรมก็พอเข้าใจว่า วิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญ เพราะเกี่ยวกับกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำซึ่งทุกกิจกรรมเกี่ยวข้องกันหมด ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบการผลิต การจัดเก็บ และกระจายสินค้าการจัดการสินค้าคงคลังรวมถึงการบริการไปยังผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยแต่ละกระบวนการจะเป็นต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 13, 2565

ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

“วิสาหกิจชุมชนเรา ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐอย่างมาก โดยเจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาเยี่ยมและให้คำแนะนำปรึกษาในการทำงานของกลุ่ม นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของภาครัฐยังเข้ามาให้ความรู้ในการดำเนินงานของกลุ่ม ช่วยสนับสนุนเงินทุนให้แก่กลุ่มและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เจ้าหน้าที่คอยติดตามการดำเนินงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ ช่วยประสานงานในการจัดหาตลาดเพื่อรองรับสินค้า ซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยวิสาหกิจชุมชนเราอย่างมากๆ ทำให้เราประสบความสำเร็จในวันนี้”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 2, 2565

“การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้นมีความสำคัญอย่างมาก ได้เรียนรู้ด้านการบริหารจัดการต่างๆ และได้เรียนรู้การนำเทคโนโลยีใหม่มาพัฒนาในการผลิตข้าวฮางของเรา หน่วยงานให้มีการจัดอบรมเพื่อสนับสนุนให้เรามีความรู้ใหม่ ล่าสุดได้ไปอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างโอกาสให้เรามากขึ้น จากที่จะผลิตแค่ข้าวฮางก็สามารถพัฒนาและต่อยอดให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเกิดขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 11, 2565

“นอกจากหน่วยงานภาครัฐแล้ว วิสาหกิจชุมชนเรามีหน่วยงานเอกชนและมหาวิทยาลัยเข้ามาสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ต่างๆ หรือเป็นสนับสนุนเราโดยนำข้าวฮางเราไปขายให้ เราเคยเข้าร่วมโครงการกับโรงสีข้าวเอกชนในพื้นที่ร่วมกับนโยบายภาครัฐ ส่งเสริมข้าวฮางส่งออกไปจีน ได้รับการตอบรับดีมากแต่ตอนนี้จบโครงการแล้ว ยังไม่มีโครงการแบบนี้อีก วิสาหกิจชุมชนเราได้รับโอกาสดีจากหน่วยรัฐ หน่วยงานเอกชนและมหาวิทยาลัยมีสนับสนุนและทำเกี่ยวกับงานวิจัย ถ้าไม่มีใครสนับสนุนเราก็คงไม่ประสบความสำเร็จและมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเดิม”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 6, 2565

“วิสาหกิจชุมชนเราเคยประสบปัญหาเรื่องการปลูกข้าว แล้วเจอปัญหาน้ำท่วมเกี่ยวข้าวไม่ทัน จึงทำเราไม่มีข้าวนำมาแปรรูปเป็นข้าวฮาง เราจึงมีข้าวไม่พอที่จะผลิตให้ตามจำนวนที่ลูกค้าสั่งซื้อ เราจึงต้องขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนใกล้เคียงพื้นที่ ซึ่งเป็นกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์และผลิตข้าวฮางแบบเรา ขอซื้อข้าวเปลือกมาแล้วเรานำมาแปรรูปเอง ทุกกลุ่มในเครือข่ายของเรายินดีที่จะขายข้าวให้เราในราคาที่เรารับได้ เป็นการช่วยเหลือกัน มีเครือข่ายยอมส่งผลดีต่อวิสาหกิจชุมชนของเรา”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 16, 2565

“เราเคยไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิสาหกิจชุมชนแห่งหนึ่ง ทำให้เราได้ช่องทางการขายข้าวฮาง เราจึงเข้าร่วมเครือข่ายนี้ โดยเรามีหน้าที่ผลิตข้าวฮางส่งไปให้ศูนย์ใหญ่ของ วิสาหกิจชุมชนนั้น เขาทำการตลาดดีมากซึ่งเขาส่งข้าวฮางขายทั่วประเทศ เราไม่ต้องคิดเรื่องผลิตแล้วจะไปขายให้ใคร ในทุกวันนี้ผลิตข้าวฮางไม่ทันเลยเพราะยอดสั่งซื้อจำนวนมาก จากวันนั้นที่ได้รู้จักเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้นส่งผลดีต่อเราอย่างมาก ทำให้วิสาหกิจชุมชนเรามีรายได้มากขึ้นและผลกำไรดีสมาชิกทุกคนได้รับเงินปันผลมากขึ้น ทุกคนมีความสุขและวิสาหกิจชุมชนก็เดินต่อไปได้”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 10, 2565

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับประเด็นด้านนวัตกรรมต่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

“นวัตกรรมในความคิด คือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในกระบวนการผลิต แต่การจะนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ได้ ต้องมีเงินทุนมากพอสมควร แต่เงินทุนของวิสาหกิจชุมชนเราก็ไม่ได้มีเยอะ จึงไม่สามารถจะซื้ออุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีใหม่ได้หมด เราจึงเลือกซื้ออุปกรณ์ที่เราสามารถซื้อได้ ในบางขั้นตอนที่เราจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในขั้นตอนการบรรจุข้าวฮางหลังแปรรูปแล้ว โดยใช้เครื่องบรรจุข้าวฮางแบบสูญญากาศ เพื่อให้ข้าวฮางมีรูปลักษณะของบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามและเก็บรักษาไว้ได้นาน”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 16, 2565

“ปราชญ์ชุมชนมีส่วนสำคัญ มีคนรู้มาสอนและช่วยแนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ แทนกระบวนการแบบดั้งเดิมจากสมัยก่อน ยุคสมัยเปลี่ยนไปเราก็ต้องปรับตัวให้ทันยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในความคิดเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ นวัตกรรมใหม่ๆช่วยทำให้การทำงานของเราดีขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์เราสวยงามมีคุณภาพดีขึ้นจากสมัยเก่า ดังนั้นเราจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้น ถึงจะไม่รู้เรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ แต่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ ทางภาครัฐและเอกชน มหาลัยก็มีการให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ให้วิสาหกิจชุมชนนำมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาการทำงานและส่งผลให้สินค้ามีคุณภาพด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 5, 2565

ท่านคิดว่าการจัดการของวิสาหกิจชุมชนนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยมองผ่าน 3 มิติด้านเศรษฐกิจ , ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร

“ ในความคิดการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนของเรา ถ้าในมุมเศรษฐกิจนั้นคงมองถึงเกี่ยวกับตัวเงินคือรายได้ที่วิสาหกิจชุมชนหาได้ ซึ่งได้รายได้มากขึ้นเป็นเท่าตัวจากเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับสมัยก่อนที่ไม่ได้ทำข้าวฮาง เพราะราคาข้าวฮางที่เราขาย มีราคาที่สูงกว่าข้าวอื่นๆ ข้าวอินทรีย์อื่นๆนั้นขาย กิโลกรัมละ 40 บาทแต่เมื่อผลิตข้าวฮางขาย โดยการนำข้าวเข้ามาแปรรูปให้เกิดมูลค่า ทำให้ข้าวฮางมีคุณภาพประโยชน์และสารอาหารรวมถึงวิตามินที่สูงกว่าข้าวอื่นๆ จึงขายกิโลกรัมละ 60-90 บาทได้เลย ดังนั้นรายได้ของวิสาหกิจชุมชนถือว่ากิจการมีผลกำไรสูงขึ้นมาก และมีเงินทุนหมุนเวียนสูง วิสาหกิจชุมชนไม่ต้องนั่งคิดมากเรื่องหาเงินทุนเลย”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 3, 2565

“วิสาหกิจชุมชนเราเกิดมาจากการรวมตัวกันของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์ เราจึงให้ความสำคัญในเรื่องการปลูกข้าวโดยไม่ใช้สารเคมี เราใช้หลักเกษตรอินทรีย์ โดยศึกษาเรียนรู้จากเกษตรกรจังหวัด ที่มาสอนและให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งมันดีต่อชุมชนดีต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยลดต้นทุนในการทำการเกษตรโดยเราไม่ต้องซื้อปุ๋ยเคมี มีคนถามว่าทำไมจะเลือกเกษตรอินทรีย์ ผมเป็นประธานวิสาหกิจชุมชน ผมเป็นคนเข้าร่วมโครงการกลุ่มเกษตรอินทรีย์ ผมทำแล้วสำเร็จ ชาวบ้านเห็นข้อดีในการทำการเกษตรจึงอยากจะทำด้วย นั้นแหละทำให้ผมเป็นผู้นำด้านการทำเกษตรอินทรีย์ การทำเกษตรอินทรีย์ดีต่อสุขภาพของเราและดีต่อสุขภาพชาวบ้านในชุมชนส่งต่อไปยังลูกค้าที่ซื้อข้าวฮางของเราไปด้วย ”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 1 ,2565

“การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเราเป็นการทำงานที่เน้นหลักการรักษาสิ่งแวดล้อม ลดปัญหาสิ่งแวดล้อมช่วยสังคม ก่อให้เกิดสังคมที่มีความสุข ในการปลูกข้าวของเราไม่ใช้ปุ๋ยเคมี ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ทุกขั้นตอนปลอดสารเคมี ทำให้ดินในนาเราดี ตัวเราก็สุขภาพดีไม่ต้องพบเจอสารเคมีต่างๆ คนในชุมชนก็ไม่ต้องเจอสารเคมีจากการทำการเกษตร ส่งผลให้สุขภาพคนในชุมชนดีเช่นกัน นอกจากปลูกข้าวอินทรีย์แล้ว วิสาหกิจชุมชนของเรายังทำการแปรรูปข้าวฮาง คือ ข้าวฮาง เป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ข้าว และสร้างรายได้พิเศษในการมาผลิตข้าวฮางช่วยกัน เรามีค่าจ้างให้สมาชิกที่มาช่วยงานเรา ทำให้สมาชิกหาเงินได้เพิ่มขึ้นมีเงินออมมากขึ้น กลุ่มลูกค้าของเราคือกลุ่มคนที่รักสุขภาพหรือผู้ป่วยโรคเบาหวาน โรคอัลไซเมอร์ โรคความดัน ไขมันสูง โรคหัวใจ โรคอ้วน โรคไต ซึ่งเป็นกลุ่มที่ยอมซื้อข้าวที่แพงขึ้น ข้าวฮางมีคุณค่าทางโภชนาการสูง วิตามินสูงและมีสารกาบาสูง จึงเป็นโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนของเราได้มีรายได้เพิ่มขึ้นและมีผลกำไรสูงขึ้นในการขายข้าวฮาง ”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 3 ,2565

4.1.1.4 การสัมภาษณ์หน่วยงานราชการ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

“การเริ่มต้นเป็นวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเกษตรกรที่มีความต้องการทำการเกษตรและผลิตสินค้าเกษตรขายด้วย ทางภาครัฐส่งเสริมให้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน เพราะมีข้อดีคือ กฎหมายรับรองกิจการของชุมชนได้รับการยอมรับจากภาครัฐและเอกชนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ วิสาหกิจชุมชนคือกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ เป็นการรวมตัวกันประกอบกิจการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันซึ่งจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ เพื่อสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเอง

โดยมีรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนนั้นต้องมีคณะบุคคลจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน จึงสามารถดำเนินการในรูปแบบของนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ สามารถแบ่งรูปแบบการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ 1) บุคคลธรรมดา 2) นิติบุคคล เมื่อประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนต้องทำอะไรบ้าง เริ่มจากการประเมินศักยภาพโดยให้ผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ดำเนินการประเมิน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชนในการประเมินศักยภาพ โดยที่ผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนใช้ผลการประเมินศักยภาพนั้นมาวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย อุปสรรค และโอกาส ของวิสาหกิจชุมชนของตนเอง และเริ่มต้นจากขั้นตอนการจดทะเบียนพาณิชย์ วิสาหกิจชุมชนที่ต้องการพัฒนากิจการและเข้าสู่ระบบตามกฎหมายไทยเมื่อได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนต้องการดำเนินงานด้านภาษีอากร วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการเพื่อการสร้างรายได้จึงต้องเข้าสู่ระบบภาษีอากรสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ไม่เป็นนิติบุคคลหากมีรายได้ไม่ถึงเกณฑ์จะได้รับยกเว้นภาษีอากร แต่ยังมีหน้าที่ยื่นแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาโดยเบื้องต้นก็มีเพียงเท่านี้”

ผู้ให้ข้อมูลหลักกรายที่ 20 ,2565

“หน่วยงานเรามีหน้าที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพให้แก่ผู้ประกอบการ OTOP และมีเกณฑ์การคัดเลือกสินค้าเกษตรให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์ OTOP ได้มีโอกาสพัฒนาให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป จนสามารถใช้เป็นแหล่งสร้างรายได้และความเข้มแข็งให้กับชุมชน อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP และชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีมาตรฐานในระดับสากลโดยมีการจัดการแข่งขันทุก 2 ปี โดยประเภทผลิตภัณฑ์ที่คัดสรรานั้นแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์ 1.ประเภทอาหาร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1.กลุ่มผลิตผลทางการเกษตรที่ใช้บริโภคสด 2. ผลิตผลทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบและผ่านกระบวนการแปรรูปเบื้องต้น เช่น น้ำผึ้ง ข้าวสาร ข้าวกล้อง ข้าวฮาง เป็นต้น 3 อาหารแปรรูปกึ่งสำเร็จรูป/สำเร็จรูป เช่น ขนมเค้ก ตามมาด้วยประเภทที่ 2 เครื่องดื่ม ประเภทที่ 3 คือ ผ้า เครื่องแต่งกาย ตามด้วยประเภทที่ 4 คือ ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก และประเภทที่ 5 คือ สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร ซึ่งมีการจัดระดับผลิตภัณฑ์ การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) ซึ่งกำหนดคะแนนรวมไว้ 100 คะแนน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ด้าน คือ หลักเกณฑ์ด้านผลิตภัณฑ์และความเข้มแข็งของชุมชน หลักเกณฑ์ด้านการตลาด ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์และหลักเกณฑ์ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำมากำหนดกรอบในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนน ดังนี้ 1. ระดับ 5 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 90 -100 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานหรือมีศักยภาพในการส่งออก, ระดับ 4 ดาว (ได้คะแนน

ตั้งแต่ 80 – 89 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับระดับประเทศและสามารถพัฒนาสู่สากลต่อได้ระดับ 3 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 70 – 79 คะแนน) เป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับกลางที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 4 ดาวได้ และระดับ 2 ดาว (ได้คะแนนตั้งแต่ 50 – 69 คะแนน) เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 3 ดาว มีการประเมินศักยภาพเป็นระยะสุดท้ายคือ ระดับ 1 ดาว (ได้คะแนนต่ำกว่า 50 คะแนน) เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 2 ดาวได้ เนื่องจากมีจุดอ่อนมากและพัฒนายาก หลังจากการจัดระดับผลิตภัณฑ์แล้วกรมพัฒนาชุมชนจะมีหน้าที่ให้ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ การนำนวัตกรรมใหม่มาต่อยอดสินค้าเกษตร มีการจัดฝึกอบรม เพื่อความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการ รวมถึงให้ช่องทางให้ขายสินค้า เช่น ออกบูธกับสำนักงานพัฒนาชุมชนในท้องถิ่นและออกบูธกับกรมการพัฒนาชุมชนที่จัดขึ้น งานแสดงสินค้า OTOP ใหญ่ในช่วงปลายปีที่เมืองทองธานีซึ่งหน่วยงานเราจะคอยช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ประกอบการเสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลหลักรายที่ 21 ,2565

4.1.2 สรุปผลการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 1 เกี่ยวกับสภาพการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ผู้วิจัยสรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 21 คน จึงสรุปประเด็นผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์ของการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้าวฮางเกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวนาภูไทมานานกว่า 200 ปีซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเรื่องการผลิตข้าวไม่พอกินจนต้องเก็บเกี่ยวข้าวที่ยังไม่แก่จัดมาทำเป็นข้าวฮาง โดยนำมาดำเนินการแปรรูปข้าวเป็นข้าวฮางซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ข้าว ทำให้ราคาขายสูงกว่าข้าวทั่วไป ดังนั้นจึงเป็นสร้างโอกาสให้แก่ชุมชนโดยสามารถหารายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม จึงเป็นที่มาให้สมาชิกในชุมชนรวมกลุ่มเพื่อก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางขึ้น โดยกลุ่มสมาชิกในชุมชนมีความต้องการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นนี้ต่อไปให้รุ่นสู่รุ่นเมื่อก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนแล้วต้องมีระบบการจัดการของวิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้น วิสาหกิจชุมชนต้องมีการจัดการที่ดีเพื่อเป็นการขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญเรื่องการจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยมีการกำหนดโครงสร้างและมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนงานในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน รวมถึงการแบ่งหน้าที่ให้แก่สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจน ดังนั้นตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำทุกขั้นตอนนั้นย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั้งสิ้น โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประเด็นนี้มุ่งเน้นเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ข้าว ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการทำการเกษตรอินทรีย์ และมุ่งเน้นการสร้างรายได้

เพิ่มขึ้นจากการขายข้าวแบบเดิม ซึ่งการแปรรูปข้าวฮางทำให้วิสาหกิจชุมชนได้รายได้เพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

4.1.3 สรุปผลการสัมภาษณ์ประเด็นที่ 2 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางและสภาพปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาเป็นต้นแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยจึงสรุปเกี่ยวกับปัจจัยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ด้านการผลิต 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการเงิน 4) ด้านการตลาด 5) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 6) ด้านนวัตกรรม 7) ด้านความเป็นผู้ประกอบการ 8) ด้านห่วงโซ่อุปทาน 9) ด้านโครงสร้างองค์กร 10) ด้านการจัดการความรู้และทักษะ 11) ด้านการมีส่วนร่วม 12) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 13) ด้านการดำเนินงาน 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายนอก ได้แก่ 14) ด้านเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน 15) ด้านแหล่งการเรียนรู้และทักษะ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางควรมุ่งเน้นด้านการจัดการที่ดี ซึ่งปัจจัยภายในนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยสรุปได้เป็น 15 ปัจจัยดังนี้

ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

1. ปัจจัยด้านผลิต

ปัจจัยภายในที่เริ่มตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เริ่มตั้งแต่ปัจจัยด้านการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นรุ่นสู่รุ่น และยังให้ความสำคัญในเรื่องวัตถุดิบที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิต โดยมุ่งเน้นข้าวอินทรีย์เป็นวัตถุดิบหลักในการแปรรูปข้าวฮาง สิ่งสำคัญคือ การทำนา ปลูกข้าวอินทรีย์โดยเกษตรกรไม่ใช้ปุ๋ยเคมีและไม่ใช้สารเคมีในการปลูกข้าว ซึ่งส่งผลดีต่อระบบนิเวศและส่งผลที่ดีต่อสุขภาพของเกษตรกร สมาชิกในชุมชนและผู้บริโภค โดยวิสาหกิจชุมชนได้รับมาตรฐานการเกษตร GAP (Good Agricultural Practice)

2. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ มีการกำหนดโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชน มีการวางแผนในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก รวมถึงการจัดการตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ โดยมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จแก่วิสาหกิจชุมชน

3. ปัจจัยด้านการเงิน

ในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนการเงิน เพื่อหาทุนมาใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนได้โดยไม่ติดขัด ซึ่งวิสาหกิจชุมชนต้องหารายได้ด้านอื่นๆ อาทิ เช่น ไร่ไถดินหรือรายได้เสริมอื่น เพื่อเป็นทุนสำรองของวิสาหกิจชุมชนในสถานการณ์ที่ไม่ดีและให้ความสำคัญเรื่องการบัญชี มีการบันทึกรายรับ รายจ่าย ราคาต้นทุนการผลิต กำไรที่ได้รับในแต่ละปี สรุปบัญชีการเงินของวิสาหกิจชุมชนให้ถูกต้องและมุ่งเน้นความโปร่งใส ซึ่งสมาชิกสามารถตรวจสอบถูกต้องตลอด

4. ปัจจัยด้านการตลาด

วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านตลาด เมื่อวิสาหกิจชุมชนดำเนินการผลิตข้าวฮางออกมาแล้วย่อมต้องการที่สถานที่จำหน่ายสินค้า เพื่อจำหน่ายข้าวฮางที่แปรรูปสำเร็จ หากวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวฮางไม่สามารถขายได้ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนก่อให้เกิดปัญหาขาดทุน ดังนั้นด้านการตลาดนั้นจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง หากพบปัญหาเรื่องด้านการตลาดย่อมส่งผลโดยตรงต่อวิสาหกิจชุมชน และอาจจะนำไปสู่การปิดกิจการของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นการตลาดจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมาที่วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญ โดยมีการปรับแผนการตลาดเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นความต้องการของผู้บริโภคโดยศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

สมาชิกส่วนใหญ่ของวิสาหกิจชุมชน ส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่และผู้สูงอายุ ซึ่งมีอาชีพหลักเป็นเกษตรกร เมื่อมีเวลาว่างจากการทำการเกษตร กลุ่มสมาชิกจะมาช่วยกันผลิตข้าวฮาง ซึ่งในขั้นตอนกระบวนการผลิต มีการวางแผนการผลิตและกำหนดหน้าที่ แบ่งความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนอย่างชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำข้าวฮาง จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางไม่พบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

6. ปัจจัยด้านนวัตกรรม

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย มีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นซึ่งช่วยในเรื่องกระบวนการผลิตและการถนอมข้าวให้เก็บไว้ได้นาน วิสาหกิจชุมชนต้องมีเงินทุนเพื่อสรรหาเทคโนโลยีใหม่ นำมาใช้ในกระบวนการผลิตแปรรูปข้าวฮาง โดยวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเครื่องมือจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น เครื่องบรรจุข้าวฮางแบบสุญญากาศ ซึ่งทำให้เก็บรักษาข้าวฮางไว้ได้นานขึ้น และทำให้รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ข้าวฮางสวยงามขึ้นด้วยเช่นกัน

7. ปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ

การขับเคลื่อนของวิสาหกิจชุมชน ต้องมีผู้นำที่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการบริหารวิสาหกิจชุมชน พยายามแสวงหาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญมากที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถขับเคลื่อนและเจริญเติบโตและก้าวหน้า ผู้นำจึงต้องมีความเป็นผู้ประกอบสูงโดยมีการวางแผนการบริหารจัดการที่ดี มีทักษะความรู้ด้านการจัดการที่ดี เป็นผู้แสวงหาความรู้ในด้านต่างรวมถึงยอมรับเทคโนโลยีใหม่ และนอกจากนี้ผู้นำต้องแสวงหาโอกาสเพื่อขยายกิจการของวิสาหกิจชุมชนอยู่เสมอ สร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นส่วนผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็ง

8. ปัจจัยด้านห่วงโซ่อุปทาน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนั้น เริ่มตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนต้องมีการจัดการที่ดีตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ และกระจายสินค้า การจัดการสินค้าคงเหลือ การบริการไปยังผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งแต่ละกระบวนการจะต้องมีระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานและเกิดความสะดวกรวดเร็ว

9. ด้านโครงสร้างองค์กร

วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนและมีสายการบังคับบัญชา ส่งผลให้กำหนดดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

10. ด้านการจัดการความรู้และทักษะ

วิสาหกิจชุมชนได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงานภาครัฐสนับสนุน มีการจัดโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้และเพิ่มทักษะการจัดการให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานกรมการเกษตรมีการสนับสนุนให้ความรู้เกี่ยวกับการทำการเกษตรอินทรีย์ โดยมีศูนย์การเรียนรู้เกษตรอินทรีย์ และส่วนของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกรมพัฒนาชุมชนเป็นผู้สนับสนุนเรื่องข้าวฮางอย่างมาก มีการจัดโครงการสอนและอบรมวิธีการแปรรูปข้าวฮาง มีโครงการสนับสนุนพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ข้าวฮางโดยนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาให้ความรู้แก่วิสาหกิจชุมชน

11. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมขององค์กรสะท้อนให้เห็นลักษณะขององค์กร โดยองค์กรมุ่งเน้นความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกและครอบครัว องค์กรเน้นความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลกัน และให้ความสำคัญเรื่องผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นหลัก ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงไม่มุ่งหวังกำไรสูงสุดแต่เน้นสร้างความสุขและพัฒนาความเป็นอยู่ของวิสาหกิจชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

12. ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

การมีส่วนร่วมของสมาชิกนั้นมีส่วนช่วยให้วิสาหกิจชุมชนขับเคลื่อนได้ ในกระบวนการผลิตต้องใช้แรงงานในทุกขั้นตอน ดังนั้นด้านแรงงานก็มีความสำคัญให้กระบวนการผลิตประสบความสำเร็จ และเกิดเป็นผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง หากสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนไม่ให้ความร่วมมือย่อมส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนราบรื่นต้องมีการจัดการที่ดีด้านแรงงาน และสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

13. ด้านผลการดำเนินงาน 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ วิสาหกิจชุมชนเน้นสร้างรายได้ที่สูงขึ้นและดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนให้เกิดกำไรและสามารถบริหารจัดการทุนให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต ด้านสิ่งแวดล้อม เน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการทำการเกษตรแบบอินทรีย์ ปลอดภัยปราศจากสารเคมี ด้านสังคมนั้นวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพที่ดีของสมาชิกในชุมชนและลูกค้า โดยเน้นเรื่องการเกษตรอินทรีย์ ย่อมส่งผลที่ดีต่อตัวเกษตรกรและคนในชุมชน รวมไปถึงลูกค้าที่บริโภคข้าวฮางของวิสาหกิจชุมชน

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

14. ด้านเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

เครือข่ายทางสังคม เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนทั้งจากส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และเข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่มและรับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจกลุ่มอื่น ๆ มีการจัดกิจกรรมพบปะกันระหว่างวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย

15. ด้านแหล่งการเรียนรู้และทักษะ

แหล่งการเรียนรู้และทักษะวิสาหกิจชุมชนต้องแสวงหาความรู้ โดยเข้าร่วมการฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ หรือการเข้าฝึกอบรมพัฒนาความรู้ด้านต่างๆ ทั้งด้านการเกษตร การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนและเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง นอกจากนี้การเรียนรู้อาจจะมาในรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม

4.1.4 ผลการการสังเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักหรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR รอบที่ 1 ทำให้ได้ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ใช้จะนำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์

ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถจำแนกเป็นร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 15 องค์ประกอบ ดังตารางนี้

ตารางที่ 19 สรุปร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 15 องค์ประกอบ

| ลำดับ | ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก |
|-------|--|
| 1 | ด้านการผลิต |
| 2 | ด้านบริหารจัดการ |
| 3 | ด้านการเงิน |
| 4 | ด้านการตลาด |
| 5 | ด้านทรัพยากรมนุษย์ |
| 6 | ด้านนวัตกรรม |
| 7 | ด้านความเป็นผู้ประกอบการ |
| 8 | ด้านเครือข่ายทางสังคม |
| 9 | ด้านห่วงโซ่อุปทาน |
| 10 | ด้านโครงสร้างองค์กร |
| 11 | ด้านแหล่งการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น |
| 12 | ด้านการจัดการความรู้และทักษะ |
| 13 | ด้านวัฒนธรรมองค์กร |
| 14 | ด้านการมีส่วนร่วม |
| 15 | ด้านการดำเนินงาน ผ่าน 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ , ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม |

จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ในการวิจัยอนาคตแบบ EDFR รอบที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างใบการให้คะแนนความสำคัญจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 15 องค์ประกอบที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินอีกรอบในขั้นตอน EDFR รอบที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 20 การให้คะแนนความสำคัญจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1

| ลำดับ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | การให้คะแนนความสำคัญจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 21 คน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 1. | ด้านการผลิต | / | / | / | | | / | / | / | / | | / | / | / | / | / | / | | / | / | / | / |
| 2. | ด้านบริหารจัดการ | / | / | / | / | | | | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | / | |
| 3. | ด้านการเงิน | / | / | / | / | | / | / | / | / | | | / | / | / | | / | / | / | / | / | / |
| 4. | ด้านการตลาด | / | | / | / | / | | / | / | / | | / | / | | / | / | / | | / | | | / |
| 5. | ด้านทรัพยากรมนุษย์ | / | / | | | / | / | / | / | / | / | | | / | / | / | / | / | / | | | / |
| 6. | ด้านนวัตกรรม | / | / | / | / | / | | / | / | / | / | | / | / | / | / | | / | | / | / | / |
| 7. | ด้านความเป็นผู้ประกอบการ | / | / | / | / | | | / | / | / | / | / | / | / | | / | | / | | / | / | / |
| 8. | ด้านเครือข่ายทางสังคม | / | / | / | / | | | / | / | / | / | / | / | | | / | | / | | / | / | / |
| 9. | ด้านห่วงโซ่อุปทาน | / | | | | | / | | | / | / | / | | | | / | | | / | | / | / |
| 10. | ด้านโครงสร้างองค์กร | | | | | / | | | | / | / | / | | | | | | / | / | | | |
| 11. | เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น | / | / | | | / | | | | | | | | / | | | | | | | | / |
| 12. | ด้านการจัดการความรู้แลทักษะ | | / | | | / | | / | | | | / | / | / | / | | | | | / | | |
| 13. | ด้านวัฒนธรรม | / | | | | / | / | / | | / | / | / | | | / | | | | | | | |
| 14. | ด้านการมีส่วนร่วม | / | / | | / | / | / | | / | / | | / | | / | | / | / | | / | | / | / |
| 15. | ด้านการดำเนินงานผ่าน 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ , ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม | / | / | / | / | | | / | / | | / | / | | / | / | | / | / | / | | / | / |

เมื่อนำผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก EDFR รอบที่ 1 มาสังเคราะห์ให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่น่าจะไปสู่การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักสามารถสังเคราะห์ได้ 15 องค์กรประกอบ และจากนั้นผู้วิจัยประเมินค่าจากการให้คะแนนความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าปัจจัยที่ได้คะแนนน้อยจึงถูกตัดออกไปดังต่อไปนี้ ด้านห่วงโซ่อุปทาน,ด้านโครงสร้างองค์กร,ด้านเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ,ด้านการจัดการความรู้และทักษะและด้านวัฒนธรรม

จากนั้นนำร่างแนวโน้มองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ EDFR รอบที่ 2 มาสร้างเป็นแบบสอบถามและนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 21 คน ได้ตอบแบบสอบถามอีกครั้ง ในการพิจารณาคัดเลือกประเด็นที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังปรากฏในตารางแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2

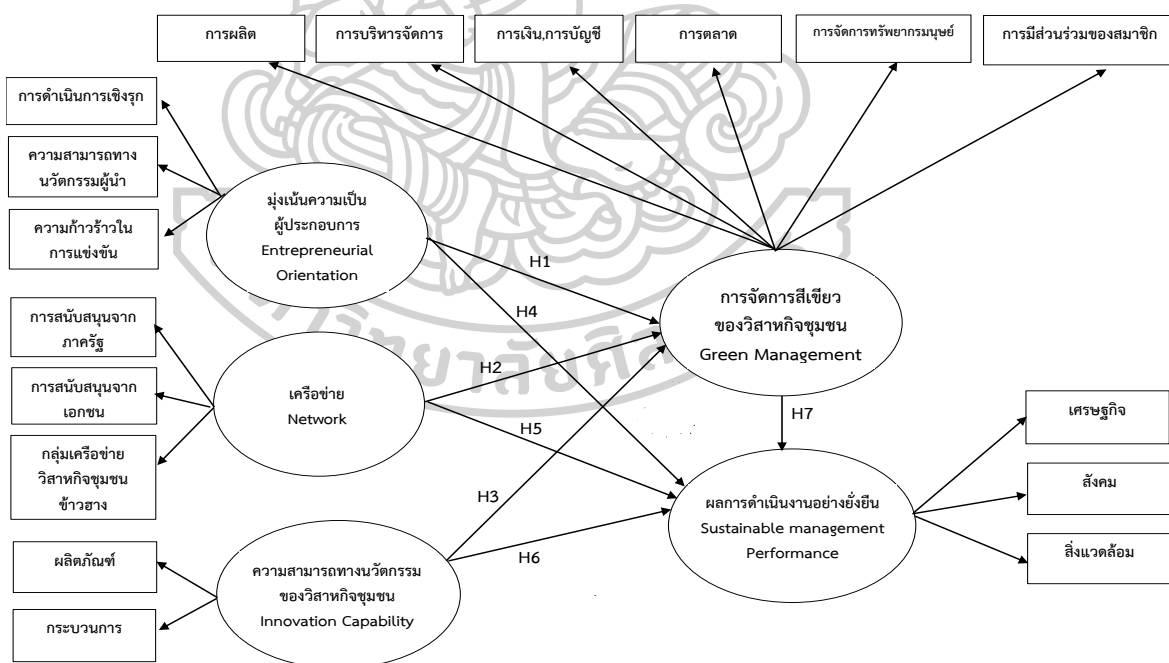
โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบหลักจากขั้นตอน EDFR รอบที่ 1 มาสังเคราะห์นำมาจัดเรียงใหม่ ซึ่งนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการมาจัดเรียงรวมกลุ่มเป็นด้านการจัดการสีเขียว ส่วนปัจจัยอื่นสามารถแยกองค์ประกอบย่อยออกมาแต่ละด้าน ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลขององค์ประกอบหลักมีจำนวน 5 องค์กรประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การผลิต,การบริหารจัดการ,การเงิน,การตลาด,การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตามด้วยองค์ประกอบหลักที่ 2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การดำเนินการเชิงรุก,ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ,ความก้าวร้าวในการแข่งขัน องค์ประกอบหลักที่ 3 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (Network) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ,การสนับสนุนจากภาคเอกชน,การสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง องค์ประกอบหลักที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (Innovation Capability) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการ องค์ประกอบหลักที่ 5 ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable management Performance) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ เศรษฐกิจ,สังคม,สิ่งแวดล้อม

เมื่อได้ผลการประเมินจากแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range: Q3 – 01) เป็นรายชื่อหรือในแต่ละประเด็น เพื่อพิจารณาคัดเลือกประเด็นประเมินที่เหมาะสมในการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยคัดเลือกจากแนวโน้มนี่ที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 จากผลการศึกษาได้องค์ประกอบและประเด็นประเมินดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากแบบสอบถาม
EDFR รอบที่ 2

| | ประเด็น | ค่ามัธยฐาน (Median) | ค่าพิสัยควอไทล์ (Q3-Q1 \leq 1.5) | ความเหมาะสมใน การนำมาพัฒนา รูปแบบ |
|--|--|------------------------|---------------------------------------|---|
| องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) | | | | |
| 1 | การผลิต | 4.00 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 2 | การบริหารจัดการ | 5.00 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 3 | การเงิน | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 4 | การตลาด | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 5 | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 6 | การมีส่วนร่วม | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| องค์ประกอบหลักที่ 2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) | | | | |
| 7 | การดำเนินการเชิงรุก | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 8 | ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 9 | ความก้าวร้าวในการแข่งขัน | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| องค์ประกอบหลักที่ 3 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (Network) | | | | |
| 10 | การสนับสนุนจากภาครัฐ | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 11 | การสนับสนุนจากภาคเอกชน | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 12 | การสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจ ชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | 4.00 | 1.00 | สอดคล้อง |
| องค์ประกอบหลักที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (Innovation Capability) | | | | |
| 13 | ด้านผลิตภัณฑ์ | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 14 | ด้านกระบวนการ | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| องค์ประกอบหลักที่ 5 ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable management Performance) | | | | |
| 15 | เศรษฐกิจ | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |
| 16 | สังคม | 4.00 | 1.00 | สอดคล้อง |
| 17 | สิ่งแวดล้อม | 5.00 | 0.00 | สอดคล้อง |

จากตารางที่ 21 ของการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) องค์ประกอบหลักที่ 2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) องค์ประกอบหลักที่ 3 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (Network) องค์ประกอบหลักที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (Innovation Capability)และองค์ประกอบหลักที่ 5 ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable management Performance) โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นสามารถนำไปพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบหลัก 5 ประเด็นและองค์ประกอบย่อย 17 ประเด็น โดยมีค่ามัธยฐานที่ได้เกินกว่า 3.5 ทุกประเด็น และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าน้อยกว่า 1.5 จึงถือว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นรูปแบบต่อไป จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 นำไปสู่การประเมินรูปแบบพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในส่วนที่ 4.2 ต่อไป



ภาพที่ 18 แสดงกรอบแนวคิด

4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่จะนำไปสู่การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาสร้างเป็นแบบสอบถามและนำไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน แล้วนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อยืนยันโมเดล โดยผลการวิเคราะห์นำเสนอด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

4.2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทั้งนี้ ก่อนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และสัญลักษณ์ในโมเดล ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

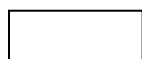
| | |
|------------|---|
| n | หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (sample) |
| \bar{x} | หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean) |
| SD | หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) |
| r | หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) |
| R^2 | หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (square multiple correlation) |
| χ^2 | หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) |
| df | หมายถึง ชั้นแห่งความอิสระ (degree of freedom) |
| p -value | หมายถึง ค่าความน่าจะเป็น (probability value) |
| ** | หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p -value < .05) |
| B | หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardize factor loading) |

| | |
|----------|--|
| SE | หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) |
| t- value | หมายถึง ค่าอัตราส่วน t ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (t value distribution) |
| GFI | หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index) |
| AGFI | หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index) |
| CFI | หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) |
| SRMR | หมายถึง ค่ามาตรฐานของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Standard Root Mean Square) |
| RMSEA | หมายถึง ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation) |
| CN | หมายถึง ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N) |
| DE | หมายถึง อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) |
| IE | หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) |
| TE | หมายถึง อิทธิพลรวม (Total Effect) |
| CR | หมายถึง ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) |
| AVE | หมายถึง ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted) |

สัญลักษณ์ในโมเดล



หมายถึง ตัวแปรแฝง



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะของงาน รายได้ ทั้งหมดของครอบครัวต่อเดือน รายได้จากการแปรรูปข้าวฮางของครอบครัวต่อปี ประสบการณ์เกี่ยวกับการแปรรูปข้าวฮาง จำนวนปีที่ เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง นำเสนอผล ด้วยความถี่และร้อยละ ดังข้อมูลในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 จำนวนและค่าร้อยละปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 400)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------------|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 209 | 52.25 |
| หญิง | 175 | 43.75 |
| อื่น ๆ | 16 | 4.00 |
| รวม | 400 | 100 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 30 ปี | 2 | 0.50 |
| 31 – 40 ปี | 137 | 34.25 |
| 41 – 50 ปี | 94 | 23.50 |
| 51 – 60 ปี | 118 | 29.50 |
| 61 ปีขึ้นไป | 49 | 12.25 |
| รวม | 400 | 100 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ประถมศึกษา | 109 | 27.25 |
| มัธยมศึกษา | 182 | 45.50 |
| ปวช. / ปวส. / อนุปริญญา | 79 | 19.75 |
| ปริญญาตรี | 30 | 7.50 |
| รวม | 400 | 100 |
| ลักษณะของงาน | | |
| การเงิน/บัญชี | 58 | 14.50 |
| การตลาด/ฝ่ายขาย | 52 | 13.00 |
| การผลิต/ปฏิบัติการ | 209 | 52.25 |
| ทรัพยากรบุคคล | 20 | 5.00 |
| ฝ่ายจัดการและบริหาร | 61 | 15.25 |
| รายได้ทั้งหมดของครอบครัวต่อเดือน | | |
| ต่ำกว่า 10,000 บาท | 168 | 42.00 |
| 10,001-15,000 บาท | 149 | 37.25 |
| 15,001-20,000 บาท | 76 | 19.00 |
| มากกว่า 20,000 บาท ขึ้นไป | 7 | 1.75 |

ตารางที่ 22 จำนวนและค่าร้อยละปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

(n = 400)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| รายได้จากการแปรรูปข้าวฮางของครอบครัวต่อปี | | |
| ต่ำกว่า 10,000 บาท | 71 | 17.75 |
| 10,001-50,000 บาท | 229 | 57.25 |
| 50,001-100,000 บาท | 80 | 20.00 |
| มากกว่า 100,000 บาท ขึ้นไป | 20 | 5.00 |
| ประสบการณ์เกี่ยวกับการแปรรูปข้าวฮาง | | |
| ต่ำกว่า 5 ปี | 216 | 54.00 |
| 5-10 ปี | 161 | 40.25 |
| 11-15 ปี | 23 | 5.75 |
| จำนวนปีที่ เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | | |
| 1 ปี | 4 | 1.00 |
| 2-5 ปี | 266 | 66.50 |
| 6-10 ปี | 104 | 26.00 |
| มากกว่า 10 ปีขึ้นไป | 26 | 6.50 |

จากตาราง 22 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 52.25

อายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 34.25

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างสำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษามากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50

ลักษณะของงาน กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิต/ปฏิบัติการ มากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 52.25

รายได้ทั้งหมดของครอบครัวต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มากที่สุด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00

รายได้จากการแปรรูปข้าวฮางของครอบครัวต่อปี กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ 10,001-50,000 บาท มากที่สุด จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 57.25

ประสบการณ์เกี่ยวกับการแปรรูปข้าวฮาง กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00

จำนวนปีที่ เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง กลุ่มตัวอย่าง เป็นสมาชิก 2-5 ปี มากที่สุด จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ โดยรวมและรายด้าน

| รายการประเมิน | ค่าเฉลี่ย \bar{x} | ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน SD | ระดับ ความคิดเห็น |
|--|------------------------|--------------------------------|----------------------|
| การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ | | | |
| การดำเนินงานเชิงรุก | 4.31 | 0.466 | เห็นด้วยมาก |
| ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ | 4.34 | 0.510 | เห็นด้วยมาก |
| ความก้าวร้าวในการแข่งขัน | 4.20 | 0.572 | เห็นด้วยมาก |
| ภาพรวม | 4.28 | 0.449 | เห็นด้วยมาก |

จากตารางที่ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 4.28$) พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้าน “ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.34$) รองลงมาด้าน “การดำเนินงานเชิงรุก” ($\bar{x} = 4.31$) และด้าน “ความก้าวร้าวในการแข่งขัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 4.20$)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นต่อเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน โดยรวมและรายด้าน

| รายการประเมิน | ค่าเฉลี่ย \bar{x} | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD | ระดับ ความคิดเห็น |
|---|------------------------|----------------------------|----------------------|
| เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน | | | |
| การสนับสนุนจากภาครัฐ | 4.10 | 0.557 | เห็นด้วยมาก |
| การสนับสนุนจากภาคเอกชน | 4.08 | 0.612 | เห็นด้วยมาก |
| กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | 3.95 | 0.584 | เห็นด้วยมาก |
| ภาพรวม | 4.05 | 0.513 | เห็นด้วยมาก |

จากตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 4.05$) พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้าน “การสนับสนุนจากภาครัฐ” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.10$) รองลงมา ด้าน “การสนับสนุนจากภาคเอกชน” ($\bar{x} = 4.08$) และด้าน “กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.95$)

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นต่อความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน โดยรวมและรายด้าน

| รายการประเมิน | ค่าเฉลี่ย \bar{x} | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD | ระดับ ความคิดเห็น |
|--|------------------------|----------------------------|----------------------|
| ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน | | | |
| นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ | 4.23 | 0.541 | เห็นด้วยมาก |
| นวัตกรรมด้านกระบวนการ | 4.27 | 0.573 | เห็นด้วยมาก |
| ภาพรวม | 4.25 | 0.505 | เห็นด้วยมาก |

จากตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 4.25$) พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้าน “นวัตกรรมด้านกระบวนการ” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.27$) และด้าน “นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 4.23$)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการสี่เขียวของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมและรายด้าน

| รายการประเมิน | ค่าเฉลี่ย \bar{x} | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD | ระดับ ความคิดเห็น |
|------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| การผลิต | 4.47 | 0.468 | เห็นด้วยมาก |
| การบริหารจัดการ | 4.09 | 0.633 | เห็นด้วยมาก |
| การเงินและการบัญชี | 4.11 | 0.561 | เห็นด้วยมาก |
| การตลาด | 4.31 | 0.500 | เห็นด้วยมาก |
| ทรัพยากรมนุษย์ | 3.27 | 0.840 | ไม่แน่ใจ |
| การมีส่วนร่วมของสมาชิก | 3.39 | 0.857 | ไม่แน่ใจ |
| ภาพรวม | 3.94 | 0.433 | เห็นด้วยมาก |

จากตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการสี่เขียวของวิสาหกิจชุมชนโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 3.94$) พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้าน “การผลิต” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.47$) อยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมา ด้าน “การตลาด” ($\bar{x} = 4.31$) อยู่ในระดับเห็นด้วย และด้าน “ทรัพยากรมนุษย์” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.27$) อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนโดยรวมและรายด้าน

| รายการประเมิน | ค่าเฉลี่ย \bar{x} | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD | ระดับ ความคิดเห็น |
|---------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| เศรษฐกิจ | 3.96 | 0.559 | เห็นด้วยมาก |
| สังคม | 3.87 | 0.576 | เห็นด้วยมาก |
| สิ่งแวดล้อม | 4.05 | 0.598 | เห็นด้วยมาก |
| ภาพรวม | 4.02 | 0.505 | เห็นด้วยมาก |

จากตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนโดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x} = 4.02$) พิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้าน “สิ่งแวดล้อม” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.05$) รองลงมา ด้าน “เศรษฐกิจ” ($\bar{x} = 3.96$) และด้าน “สังคม” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 3.87$)

4.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม LISREL วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากสถิติจำนวน 4 ดังนี้ได้แก่

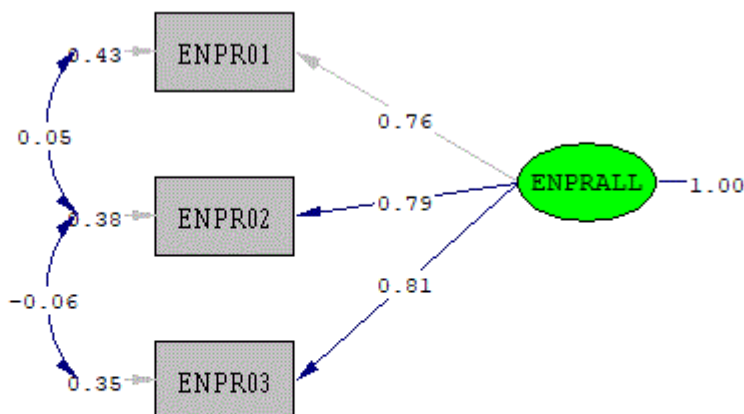
1. ค่า t value หากค่า t value มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตมีค่าไม่เท่ากับศูนย์
2. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardize factor loading) มีค่าเกินกว่า 0.5 หรือไม่ หากมีค่าเกิน แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว สามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี
3. ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted--v) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป
4. ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability--c) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันออกเป็นทั้งหมด 5 องค์ประกอบตามประเภทของตัวแปรแฝง ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอกการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (ENPRALL) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การดำเนินงานเชิงรุก(ENPRO1) ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ(ENPRO2) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (ENPRO3)
2. ตัวแปรแฝงภายนอกเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน(NETALL) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนจากภาครัฐ(NET01) ,การสนับสนุนจากภาคเอกชน (NET02), การสนับสนุนจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง(NET03)
3. ตัวแปรแฝงภายนอกความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (INNOALL) มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (INNO01) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (INNO02)
4. ตัวแปรแฝงภายในการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจ (MAGALL) มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปรแฝง ได้แก่ การผลิต(MAG01) การบริหารจัดการ(MAG02) การเงินและการบัญชี(MAG03) การตลาด(MAG04) ทรัพยากรมนุษย์ (MAG05) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MAG06)
5. ตัวแปรแฝงภายในผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (SUSALL) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ เศรษฐกิจ (SUS01) สังคม (SUS02) สิ่งแวดล้อม (SUS03)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ตามโมเดลทั้ง 5 โมเดล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ



Chi-Square=0.56, df=1, P-value=0.45476, RMSEA=0.000

หมายเหตุ : ENPR01 คือ การดำเนินงานเชิงรุก , ENPR02 คือ ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ , ENPR03 คือ ความก้าวร้าวในการแข่งขัน

ภาพที่ 19 องค์ประกอบการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการตามภาพ 19 พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาได้จาก χ^2 เท่ากับ 0.56 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 โดยค่า χ^2/df เท่ากับ 0.56 ซึ่งน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.455 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ค่า CFI มีค่า 1.00 ค่า GFI มีค่า 1.00 และค่า AGFI มีค่า 1.00 ซึ่งทั้ง 3 ดัชนี มีค่ามากกว่า 0.95 ส่วนค่า SRMR มีค่า 0.006 และค่า RMSEA มีค่า 0.000 ซึ่งทั้ง 2 ดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Critical N มีค่า 943.77 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงรายละเอียดของค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ดังข้อมูลในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยัน
การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา | ค่าที่ได้ | ผลการพิจารณา |
|----------------|--------------------|-----------|--------------|
| χ^2/df | ≤ 2.00 | 0.56 | ผ่านเกณฑ์ |
| <i>p</i> value | > 0.05 | 0.455 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.000 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | ≤ 0.05 | 0.006 | ผ่านเกณฑ์ |
| CN | > 200.00 | 943.77 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็น
ผู้ประกอบการ ดังข้อมูลในตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็น
ผู้ประกอบการ

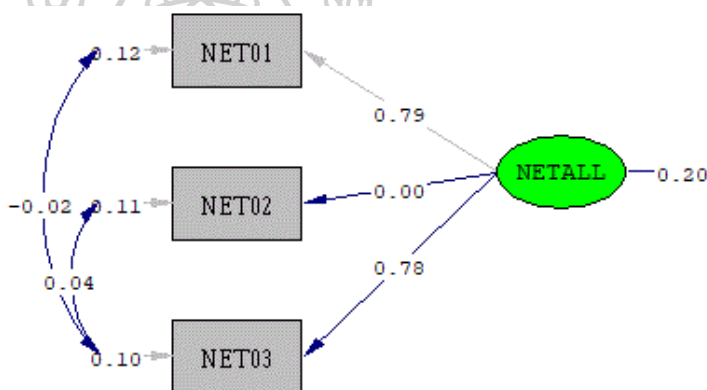
| องค์ประกอบ | B | SE | <i>t</i> value | R^2 | CR | AVE |
|-------------------------------------|------|------|----------------|-------|------|------|
| การดำเนินงานเชิงรุก (ENPR01) | 0.76 | - | - | 0.57 | 0.84 | 0.55 |
| ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ (ENPR02) | 0.79 | 0.05 | 22.07** | 0.62 | | |
| ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (ENPR03) | 0.81 | 0.05 | 21.20** | 0.65 | | |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) พบว่า มีค่าเกิน
กว่า 0.50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.76 -0.81 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสูงที่สุด คือ ความ
ก้าวร้าวในการแข่งขัน (ENPR03) เท่ากับ 0.81 รองลงมา ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ (ENPR02)
เท่ากับ 0.79 และต่ำที่สุด การดำเนินงานเชิงรุก (ENPR01) เท่ากับ 0.76 เมื่อพิจารณาค่าความ
คลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ *t*-value พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 (*p*-value $< .01$) ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้
กับองค์ประกอบร่วม (communalities) พบว่า ENPR03 (ความก้าวร้าวในการแข่งขัน) มีค่าสูงที่สุด

เท่ากับ 0.65 รองลงมา ENPR02 (ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ) เท่ากับ 0.79 และต่ำที่สุด ENPR01 (การดำเนินงานเชิงรุก) เท่ากับ 0.76 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.84 (ค่ามากกว่า 0.60) และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้ (AVE) มีค่าสูงเท่ากับ 0.55 (ค่ามากกว่า 0.50) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ภายในแต่ละตัวแปรในตัวแปรแฝงภายนอกการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงสรุปได้ว่า องค์กรประกอบเชิงยืนยันการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีความเหมาะสม และกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน



Chi-Square=1.74, df=1, P-value=0.18737, RMSEA=0.048

หมายเหตุ : NET01 คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ , NET02 คือ การสนับสนุนจากภาคเอกชน, NET03 คือ การสนับสนุนจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ภาพที่ 20 องค์ประกอบเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจตามภาพ 20 พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาได้จาก χ^2 เท่ากับ 1.74 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 โดยค่า χ^2/df เท่ากับ 1.74 ซึ่งน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.187 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ค่า CFI มีค่า 1.00 ค่า GFI มีค่า 1.00 และค่า AGFI มีค่า 0.98 ซึ่งทั้ง 3 ดัชนี มีค่ามากกว่า 0.95 ส่วนค่า SRMR มีค่า 0.015 และค่า RMSEA มีค่า 0.048 ซึ่งทั้ง 2 ดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Critical N มีค่า 833.19 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความกลมกลืน

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงรายละเอียดของค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิง
ยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ดังข้อมูลในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยัน
เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา | ค่าที่ได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|--------------------|-----------|--------------|
| χ^2/df | ≤ 2.00 | 1.74 | ผ่านเกณฑ์ |
| p value | > 0.05 | 0.187 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.048 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | ≤ 0.05 | 0.015 | ผ่านเกณฑ์ |
| CN | > 200.00 | 833.19 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน
ดังข้อมูลในตาราง 31

ตารางที่ 31 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

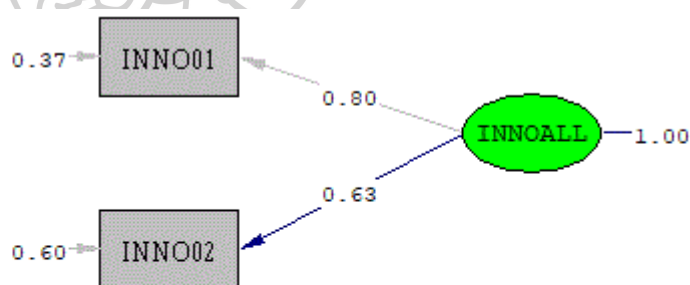
| องค์ประกอบ | B | SE | t value | R ² | CR | AVE |
|---|------|------|---------|----------------|------|------|
| การสนับสนุนจากภาครัฐ (NET01) | 0.79 | - | - | 0.63 | 0.87 | 0.62 |
| การสนับสนุนจากภาคเอกชน (NET02) | 0.82 | 0.07 | 15.38** | 0.68 | | |
| การสนับสนุนจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจ ชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง (NET03) | 0.78 | 0.07 | 13.39** | 0.62 | | |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) พบว่า มีค่า
เกินกว่า 0.50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.78 -0.82 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสูงที่สุด คือ การ
สนับสนุนจากภาคเอกชน (NET02) เท่ากับ 0.82 รองลงมา การสนับสนุนจากภาครัฐ (NET01)
เท่ากับ 0.79 และต่ำที่สุด คือ การสนับสนุนจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

(NET03) เท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t -value พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p -value < .01) ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอก สัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (communalities) พบว่า สนับสนุนจากภาคเอกชน (NET02) มีค่าสูงสุด เท่ากับ 0.68 รองลงมา การสนับสนุนจากรัฐ (NET01) เท่ากับ 0.63 และต่ำที่สุด การสนับสนุนจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง (NET03) เท่ากับ 0.62 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.87 (ค่ามากกว่า 0.60) และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้ (AVE) มีค่าสูงเท่ากับ 0.62 (ค่ามากกว่า 0.50) ดังนั้น ตัวแปร สังเกตได้ภายในแต่ละตัวแปรในตัวแปรแฝงภายนอกเครือข่ายของวิสาหกิจ มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่ปรับให้ เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันเครือข่ายของวิสาหกิจ มีความเหมาะสม และ กลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและ ความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุต่อไป

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจ ชุมชน



Chi-Square=0.90, df=1, P-value=0.34220, RMSEA=0.000

หมายเหตุ : INNO01 คือ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และ INNO02 คือ นวัตกรรมด้านกระบวนการ

ภาพที่ 21 องค์ประกอบความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน ตามภาพ 21 พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดกับข้อมูล เชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาได้จาก χ^2 เท่ากับ 0.90 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 โดยค่า χ^2/df เท่ากับ 0.90 ซึ่งน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.342 ซึ่งมีค่า

มากกว่า .05 ค่า CFI มีค่า 1.00 ค่า GFI มีค่า 1.00 และค่า AGFI มีค่า 1.00 ซึ่งทั้ง 3 ดัชนี มีค่ามากกว่า 0.95 ส่วนค่า SRMR มีค่า 0.014 และค่า RMSEA มีค่า 0.000 ซึ่งทั้ง 2 ดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Critical N มีค่า 940.82 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงให้เห็นว่า องค์กรประกอบเชิงยืนยันมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงรายละเอียดของค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของ องค์กรประกอบเชิงยืนยันความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน ดังข้อมูลในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของความสามารถทาง นวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา | ค่าที่ได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|--------------------|-----------|--------------|
| χ^2/df | ≤ 2.00 | 0.90 | ผ่านเกณฑ์ |
| p value | > 0.05 | 0.342 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMESA | < 0.05 | 0.000 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | ≤ 0.05 | 0.014 | ผ่านเกณฑ์ |
| CN | > 200.00 | 940.82 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถทางนวัตกรรม ของวิสาหกิจชุมชน ดังข้อมูลในตารางที่ 32

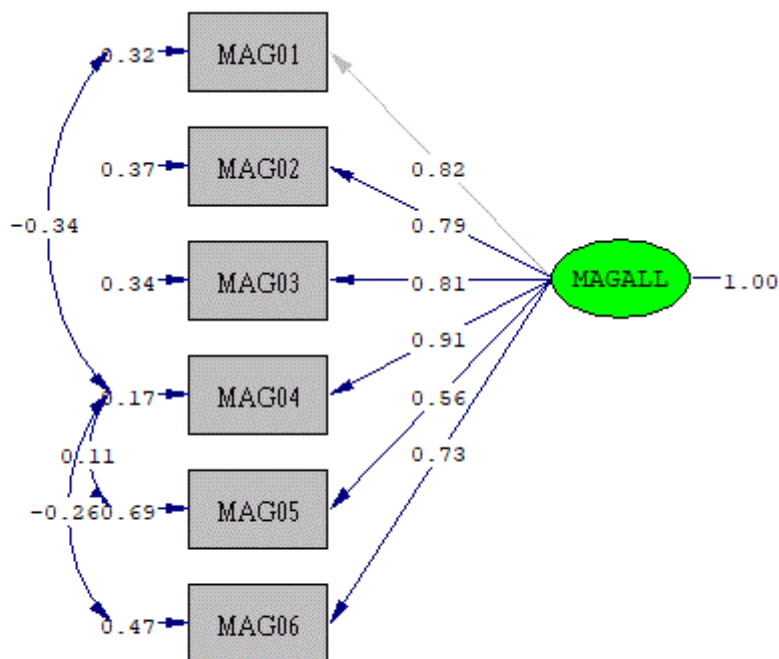
ตารางที่ 33 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถทางนวัตกรรมของ
วิสาหกิจชุมชน

| องค์ประกอบ | B | SE | t value | R ² | CR | AVE |
|--------------------------------|------|------|---------|----------------|------|------|
| นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (INNO01) | 0.80 | - | - | 0.65 | 0.89 | 0.67 |
| นวัตกรรมด้านกระบวนการ (INNO02) | 0.63 | 0.04 | 16.03** | 0.52 | | |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) พบว่า มีค่าเกินกว่า 0.50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.63 -0.80 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสูงที่สุด คือ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (INNO01) เท่ากับ 0.80 และต่ำที่สุด นวัตกรรมด้านกระบวนการ (INNO02) เท่ากับ 0.63 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t-value พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p\text{-value} < .01$) ส่วนค่า R² ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (communalities) พบว่า นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (INNO01) มีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 0.65 และต่ำที่สุด นวัตกรรมด้านกระบวนการ (INNO02) เท่ากับ 0.52 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.89 (ค่ามากกว่า 0.60) และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้ (AVE) มีค่าสูงเท่ากับ 0.67 (ค่ามากกว่า 0.50) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ภายในแต่ละตัวแปรในตัวแปรแฝงภายนอกความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน มีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุต่อไป

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน



Chi-Square=7.12, df=6, P-value=0.31028, RMSEA=0.023

หมายเหตุ MAG01 คือ การผลิต , MAG02 คือ การบริหารจัดการ , MAG03 คือ การเงินและการบัญชี MAG04 คือ การตลาด, MAG05 คือ ทรัพยากรมนุษย์ , MAG06 คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก

ภาพที่ 22 องค์ประกอบการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนตามภาพที่ 22 พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาได้จาก χ^2 เท่ากับ 7.12 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 6 โดยค่า χ^2/df เท่ากับ 1.187 ซึ่งน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.310 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ค่า CFI มีค่า 1.00 ค่า GFI มีค่า 0.99 และค่า AGFI มีค่า 0.98 ซึ่งทั้ง 3 ดัชนี มีค่ามากกว่า 0.95 ส่วนค่า SRMR มีค่า 0.017 และค่า RMSEA มีค่า 0.023 ซึ่งทั้ง 2 ดัชนีมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Critical N มีค่า 799.94 ซึ่งมากกว่า 200 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงรายละเอียดของค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจ ดังข้อมูลในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยัน
การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา | ค่าที่ได้ | ผลการพิจารณา |
|----------------|--------------------|-----------|--------------|
| χ^2/df | ≤ 2.00 | 1.187 | ผ่านเกณฑ์ |
| <i>p</i> value | > 0.05 | 0.310 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.99 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | < 0.05 | 0.023 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | ≤ 0.05 | 0.017 | ผ่านเกณฑ์ |
| CN | > 200.00 | 799.94 | ผ่านเกณฑ์ |

ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจ
ชุมชน ดังข้อมูลในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจ
ชุมชน

| องค์ประกอบ | B | SE | <i>t</i> value | R^2 | CR | AVE |
|--------------------------------|------|------|----------------|-------|------|------|
| การผลิต(MAG01) | 0.82 | - | - | 0.68 | 0.77 | 0.58 |
| การบริหารจัดการ(MAG02) | 0.79 | 0.06 | 16.41** | 0.63 | | |
| การเงินและการบัญชี(MAG03) | 0.81 | 0.05 | 16.87** | 0.66 | | |
| การตลาด(MAG04) | 0.91 | 0.08 | 13.31** | 0.83 | | |
| ทรัพยากรมนุษย์ (MAG05) | 0.56 | 0.06 | 10.38** | 0.51 | | |
| การมีส่วนร่วมของสมาชิก (MAG06) | 0.73 | 0.08 | 14.12** | 0.53 | | |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 พิจารณาจากค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (B) พบว่า มีค่า
เกินกว่า 0.50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.56 -0.82 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสูงที่สุด
คือ การตลาด(MAG04) เท่ากับ 0.91 รองลงมา การผลิต(MAG01) เท่ากับ 0.82 และต่ำที่สุด
ทรัพยากรมนุษย์ (MAG05) เท่ากับ 0.56 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และ

ค่าสถิติ t -value พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p -value < .01) ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (communalities) พบว่า การตลาด(MAG04) มีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 0.83 รองลงมา การผลิต(MAG01) เท่ากับ 0.68 และต่ำที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ (MAG05) เท่ากับ 0.51 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.77 (ค่ามากกว่า 0.60) และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้ (AVE) มีค่าสูงเท่ากับ 0.58 (ค่ามากกว่า 0.50) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ภายในแต่ละตัวแปรในตัวแปรแฝงภายนอกการจัดการของวิสาหกิจชุมชน มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการของวิสาหกิจชุมชน มีความเหมาะสม และกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุต่อไป

4.2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม LISREL เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อศึกษาอิทธิพลผลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยอาศัยเส้นเชื่อมโยงระหว่างตัวแปร

1. ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

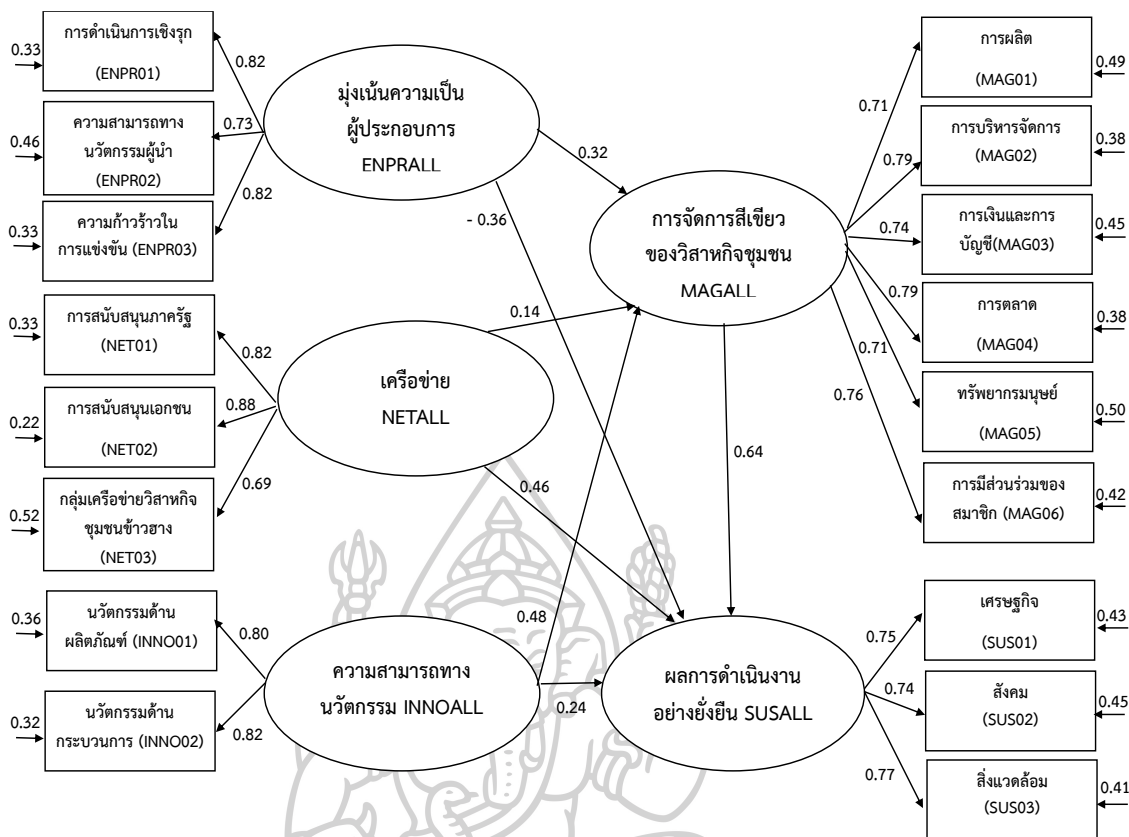
การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างข้อมูลที่ได้จากพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการประเมินความเหมาะสมพอดีของการเข้ากันได้กับข้อมูล ด้วยดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืน

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (covariance matrix) เพื่อนำความแปรปรวนร่วมดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานในครั้ง นี้ เพื่อให้ประมาณค่าด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรม LISREL โดยทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืน Jöreskog and Sörbom (1993) ได้แก่ ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p value) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index--GFI) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index--AGFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index--CFI) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (Root Mean square Residual--RMR) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความ

คลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation--RMSEA) และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N)

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานครั้งแรกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม LISREL โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน พบว่า โมเดลตามสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน (fit index) ดังนี้ $\chi^2 = 910.34$, $df = 109$, $P\text{-value} = .000$, $RMSEA = 0.136$, $SRMR = .063$, $CFI = 0.93$, $GFI = 0.79$, $AGFI = 0.70$, $CN = 50.78$

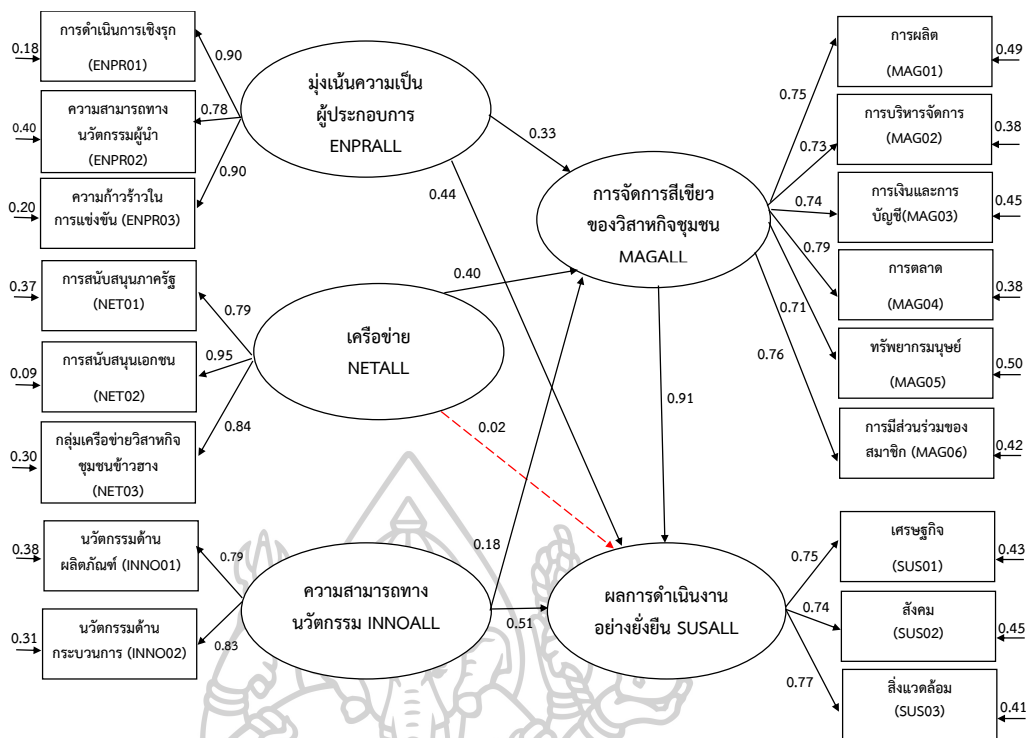
ทั้งนี้ พบว่า $\chi^2 / df = 8.352$, ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่ามากกว่า 2.00 และ $P\text{-value} = .000$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่า ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ $RMSEA = 0.136$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะว่ายังคงมีค่ามากกว่า 0.05 $SRMR = 0.063$ ไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะว่ามีค่ามากกว่า 0.05 $CFI = 0.93$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ายังคงมีค่าน้อยกว่า 0.95 $GFI = 0.79$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.95 $AGFI = 0.70$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 0.95 และ $CN = 50.78$ ยังไม่ผ่านเกณฑ์ เพราะว่ามีค่าน้อยกว่า 200.00 ผลการดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า โมเดลตามสมมติฐานครั้งแรกยังไม่มี ความกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์เท่าที่ควร เนื่องจากค่าดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ χ^2 / df , $P\text{-value}$, $RMSEA$, $SRMR$, CFI , GFI , $AGFI$ และ CN ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996) ผู้วิจัยจึงยังไม่เชื่อมั่นในการประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ (parameter estimation) ที่เกิดขึ้น ในโมเดลตามสมมติฐาน (hypothesis model) ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานครั้งแรก แสดงดังภาพที่ 23



Chi - Square = 910.34 , df = 109 , P- value = 0.00000 , RMSEA = 0.136

ภาพที่ 23 โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยครั้งแรก

ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับแก้ โมเดล (modification model) ให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการยอมให้ ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ของตัวแปรเชิงประจักษ์บางคู่ มีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการวิจัยจากการปรับแก้โมเดลด้วย จนกระทั่งโมเดลที่ได้ดำเนินการปรับแก้ (adjust model) มีความกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วจึงจะพิจารณาถึงเส้นทางความสัมพันธ์ของโมเดล โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล หลังจากที่ได้ดำเนินการปรับโมเดล ทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังแสดงในภาพ 24 และตั้งข้อมูลในตาราง 36



Chi - Square = 81.27 , df = 63 , P- value = 0.060050 , RMSEA = 0.027

ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ปรับแก้

ตารางที่ 36 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเชิงสาเหตุ

| ค่าดัชนี | เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา | ค่าที่ได้ | ผลการพิจารณา |
|-------------|--------------------|-----------|--------------|
| χ^2/df | ≤ 2.00 | 1.29 | ผ่านเกณฑ์ |
| p value | $> .05$ | 0.061 | ผ่านเกณฑ์ |
| CFI | ≥ 0.95 | 1.00 | ผ่านเกณฑ์ |
| GFI | ≥ 0.95 | 0.98 | ผ่านเกณฑ์ |
| AGFI | ≥ 0.95 | 0.96 | ผ่านเกณฑ์ |
| RMSEA | ≤ 0.05 | 0.027 | ผ่านเกณฑ์ |
| SRMR | ≤ 0.05 | 0.024 | ผ่านเกณฑ์ |
| CN | > 200 | 427.08 | ผ่านเกณฑ์ |

จากผลการวิเคราะห์ตามภาพ 24 และตาราง 36 เมื่อพิจารณาผลของค่าสถิติทดสอบของโมเดลสมการโครงสร้างปรับแก้และพัฒนา พบว่า ค่าสถิติของโมเดลทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด คือ χ^2 เท่ากับ 81.27 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 63 โดยค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.29 ซึ่งน้อยกว่า 2.00 มีค่า p value เท่ากับ 0.061 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ค่า GFI มีค่า 0.98 และค่า AGFI มีค่า 0.96 ค่า CFI มีค่า 1.00 ซึ่งทั้ง 3 ดัชนีมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ส่วนค่า SRMR มีค่า 0.024 และค่า RMSEA มีค่า 0.027 ซึ่งทั้ง 2 ดัชนีมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 และค่า Critical N มีค่า 427.08 ซึ่งมากกว่า 200 จึงแสดงให้เห็นว่า สามารถยอมรับโมเดลอิทธิพลเชิงสาเหตุตามที่กำหนดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ผลการวิเคราะห์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์อิทธิพล แบ่งได้เป็น 3 อิทธิพล ซึ่งได้แก่ อิทธิพลทางตรง (Direct Effects--DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects--IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects--TE) ดังข้อมูลในตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

| ตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุ | ตัวแปรสาเหตุ | การจัดการสีเขียวของ วิสาหกิจชุมชน | | | ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน | | |
|---|--------------|--------------------------------------|----|----------|----------------------------|----------|----------|
| | | DE | IE | TE | DE | IE | TE |
| การมุ่งเน้นความเป็น ผู้ประกอบการ | Effect | 0.33 | - | 0.33 | 0.44 | 0.30 | 0.74 |
| | t value | (3.66**) | - | (3.66**) | (3.79**) | (3.24**) | (2.36*) |
| เครือข่ายของวิสาหกิจ ชุมชน | Effect | 0.40 | - | 0.40 | 0.02 | 0.36 | 0.38 |
| | t value | (5.62**) | - | (5.62**) | (0.20) | (4.87**) | (4.65**) |
| ความสามารถทาง นวัตกรรมของวิสาหกิจ ชุมชน | Effect | 0.18 | - | 0.18 | 0.51 | 0.16 | 0.67 |
| | t value | (2.64**) | - | (2.64**) | (6.11**) | (2.74**) | (7.76**) |
| การจัดการสีเขียวของ วิสาหกิจชุมชน | Effect | - | - | - | 0.91 | - | 0.91 |
| | t value | - | - | - | (8.38**) | - | (8.38**) |
| R^2 | | 0.70 | | | 0.98 | | |

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

** p value < .01 (t -value ≥ 2.58) , / * p value < .05 ($1.96 \leq t$ -value < 2.58)

จากตารางที่ 37 เมื่อตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า

1. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) และมีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01)

2. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) และมีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01)

3. ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน มีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) และมีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.18 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01)

4. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) มีอิทธิพลทางอ้อมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) มีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.74 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p value < .05)

5. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีอิทธิพลทางอ้อมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) มีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01)

6. ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) มีอิทธิพลทางอ้อมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01) มีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01)

7. การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.91 มีอิทธิพลรวมทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (p value < .01)

ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมากที่สุด คือ ตัวแปรเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.44 รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.33 และตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.18 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการของวิสาหกิจ (R^2) ได้เท่ากับ 0.70 (70.0%)

ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมากที่สุด คือ ตัวแปรการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.91 รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.74 ตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.67 และตัวแปรเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (R^2) ได้เท่ากับ 0.98 (98.0%)

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ 7 ข้อ โดยมีผลการทดสอบสมมติฐาน ดังข้อมูลในตารางที่ 38

ตารางที่ 38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|---|------------|
| 1. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ยอมรับ |
| 2. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ยอมรับ |
| 3. ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ยอมรับ |
| 4. มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ยอมรับ |
| 5. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ปฏิเสธ |

ตารางที่ 38 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

| สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|--|------------|
| 6. ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ยอมรับ |
| 7. การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ยอมรับ |

4.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผลวิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลจากการวิจัยอนาคตแบบ EDR (Ethnographic Delphi Futures Research) จำนวน 2 รอบ และผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ผ่านการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อให้ได้ร่างองค์ประกอบของกลยุทธ์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตารางที่ 34 โดยกำหนดให้

S หมายถึง สถานการณ์และศักยภาพภายในของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่ามีความโดดเด่นหรือมีความได้เปรียบ

O หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาหรือส่งผลกระทบทางบวกต่อวิสาหกิจชุมชนยังรวมถึงนโยบายภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาด้วย

W หมายถึง สถานการณ์หรือประเด็นภายในของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เห็นว่ายังมีความสามารถดังกล่าวได้อยู่หรือยังเป็นปัญหาอยู่

T หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ส่งผลกระทบต่อทางลบหรือส่งผลให้เกิดปัญหาเป็นอุปสรรคต่อวิสาหกิจชุมชน รวมถึงนโยบายภาครัฐที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วย

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| | จุดแข็ง (Strengths) | | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|----|---|----|---|
| S1 | ด้านแหล่งวัตถุดิบที่มีจำนวนมาก ข้าวเปลือกที่จะนำมาแปรรูป วัตถุดิบเพื่อการผลิตสามารถหาได้จากในท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีแหล่งจัดหาวัตถุดิบจากกลุ่มสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีจำนวนมากและเพียงพอในการผลิต วิสาหกิจชุมชนจึงสามารถควบคุมคุณภาพและคาดการณ์ปริมาณข้าวในแต่ละปีซึ่งส่งผลดีต่อการบริหารจัดการด้านการผลิต | W1 | ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ไม่หลากหลาย ปัจจุบันมีเพียงช่องทางออนไลน์ผ่านเว็บ OTOPTODAY.COM และออนไลน์ ติดต่อทางช่องทาง แอปพลิเคชันไลน์กับลูกค้า การบอกต่อปากต่อปาก |
| S2 | (OTOP) ระดับ 5 ดาว และได้รับรองมาตรฐานเครื่องหมายจากองค์การอาหารและยา (อย.) ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่ไว้วางใจจากลูกค้า ส่งผลต่อยอดขายและรายได้ของวิสาหกิจชุมชนที่เพิ่มสูงขึ้น | W2 | การแปรรูปและกระบวนการผลิตในบางขั้นตอนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางยังคงใช้เป็นวิธีการดั้งเดิมที่สืบทอดกันมา ขาดความทันสมัยของเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อเนื่องด้านปริมาณและมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ |

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

| | จุดแข็ง (Strengths) | | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|----|--|----|---|
| S3 | ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งมีคุณค่าทางสารอาหารวิตามิน มากกว่าข้าวอื่นๆ น้ำตาลน้อย จึงเป็นสินค้าที่เหมาะสมกับคนรักสุขภาพ และคนป่วยโรคเบาหวาน โดยมีลักษณะข้าวที่นุ่มนวลและมีกลิ่นหอมมากกว่าข้าวอื่นๆ จึงเป็นลักษณะที่พิเศษของผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | W3 | ด้านแรงงาน สมาชิกส่วนใหญ่จะเป็นวัยผู้ใหญ่และวัยสูงอายุ จึงทำให้กำลังการผลิตไม่รวดเร็วและขาดทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ในการกระบวนการผลิต ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดความล่าช้า แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ |
| S4 | ด้านแหล่งเงินทุนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน จากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและทุนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าว | W4 | ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าข้าวชนิดอื่นๆ คนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยรู้จักข้าวฮาง มีเพียงกลุ่มผู้รักสุขภาพและกลุ่มผู้ป่วยโรคเบาหวาน โรคอัลไซเมอร์ที่มีความต้องการซื้อข้าวฮางเพราะมีวิตามินสูง |
| S5 | ด้านความได้เปรียบด้านวัตถุดิบที่มีราคาต่ำ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีความได้เปรียบด้านวัตถุดิบมีราคาต่ำ ซึ่งมาจัดหาวัตถุดิบจากกลุ่มสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นของตนเอง ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปมาจากข้าวอินทรีย์ซึ่งปลอดภัยและมี จึงสามารถกำหนดราคาวัตถุดิบที่ราคาต่ำ โดยไม่ต้องซื้อวัตถุดิบจากที่อื่น | W5 | กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางด้านการตลาดมีส่วนแบ่งการตลาดไม่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดของข้าวสุขภาพ เนื่องจากคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยรู้จักข้าวฮาง เมื่อเทียบกับข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าวกล้องและข้าวอื่นๆ |

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)

| | จุดแข็ง (Strengths) | | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|----|---|----|--|
| S6 | สมาชิกมีองค์ความรู้ ความชำนาญในการผลิตสินค้าบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นการแปรรูปข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ข้าว ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวภูไท ที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้ข้าวสามารถเก็บไว้ได้นานและได้ทานข้าวทุกฤดู | W6 | ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีราคาขายที่สูงกว่าข้าวชนิดอื่นๆ เนื่องจากในกระบวนการผลิตมีการแปรรูปข้าวเกิดขึ้น จึงมีต้นทุนสูงกว่าข้าวชนิดอื่น ซึ่งกระบวนการแปรรูปนี้เป็นการกระตุ้นสารกาบาในข้าว มีคุณค่าสารอาหารและวิตามินสูงกว่าข้าวชนิดอื่นๆ |
| S7 | ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ ปลอดภัยและมีบรรจุภัณฑ์ที่สามารถเก็บรักษาข้าวไว้ได้นาน โดยบรรจุจากเครื่องสุญญากาศและมีรูปลักษณ์สวยงาม | W7 | กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางขาดความรู้และทักษะในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ความรู้และขาดทักษะด้านการตลาดและเทคโนโลยีสมัยใหม่ นวัตกรรมใหม่ |
| S8 | ผู้นำของวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจและมุ่งเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจให้กิจการของวิสาหกิจชุมชนเจริญเติบโต และมุ่งเน้นการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน | | |

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| | โอกาส (Opportunities) | | อุปสรรค(Threats) |
|----|---|----|--|
| O1 | ศักยภาพด้านพื้นที่ การเกษตรกรรมหลักในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่ปลูกข้าวเป็นอาชีพหลัก ซึ่งมีขนาดพื้นที่ในปลูกข้าวจำนวนมาก และผลผลิตที่ได้มีคุณภาพดี จึงเป็นแหล่งที่มาของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตข้าวฮางที่ดีมาก | T1 | การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศหรือความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต เนื่องจากขั้นตอนการแปรรูปข้าวฮางนั้น มีขั้นตอนการนำไปตากแห้ง หากสภาพอากาศที่ไม่มีแดดจะส่งผลให้ขั้นตอนนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ |
| O2 | หน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีนโยบายที่ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่วิสาหกิจชุมชนและให้ความรู้ เช่น กองพัฒนาชุมชน ที่เน้นพัฒนาวิสาหกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรในชุมชน สนับสนุนให้มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ | T2 | ความไม่แน่นอนทางการเมือง ส่งผลต่อนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนส่งผลกระทบต่อตรง ซึ่งการขาดความต่อเนื่องของนโยบายในการพัฒนา ศักยภาพด้านการเรียนรู้ ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจลดลง |
| O3 | กระแสการรักสุขภาพเป็นที่นิยมในปัจจุบัน จึงสร้างโอกาสให้คนหันมาสนใจผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม | T3 | ระบบงบประมาณจากภาครัฐไม่เอื้อต่อการสนับสนุน ส่งผลโดยตรงต่อการขาดความต่อเนื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน |
| O4 | กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการแปรรูปข้าวฮาง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกระบวนการผลิต | T4 | หลังสถานการณ์โรคโควิด19 สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว จึงส่งผล กระทบโดยตรงต่อยอดขาย ข้าวฮางจำหน่ายได้ ปริมาณที่ลดลงจะส่งผลกระทบต่อรายได้ลดลง |
| O5 | เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ช่วยสนับสนุนคอยช่วยเหลือและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน สามารถเพิ่มยอดขายและรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น | | |

หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เป็นการระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้น มาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ใน 4 ลักษณะคือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) (SO Strategies) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) (ST Strategies) และกลยุทธ์เชิงแก้ไขสถานการณ์ (WO) (WO Strategies) โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและ อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกในลำดับต่อไป ดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์

| กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) | กลยุทธ์เชิงแก้ไขสถานการณ์ (WO Strategies) |
|--|---|
| <p>SO1 : (S2+S3+S7+O4)</p> <p>กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น โดยสินค้าให้มีคุณภาพจากกลุ่มวิสาหกิจสีเขียว มีมาตรฐาน GAPและมาตรฐาน อย. มีอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่นเฉพาะตัว นำเสนอคุณประโยชน์ของข้าวฮางมีคุณค่าสารอาหารที่มากกว่าข้าวอื่น สร้างความสนใจทำให้ลูกค้ารู้จักและจดจำได้</p> | <p>WO1 : (W1+W4+W5+O3+O5)</p> <p>กลยุทธ์พัฒนาสื่อโฆษณาทางออนไลน์ มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี มีคุณประโยชน์และสารอาหารและวิตามินในข้าวฮาง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่รู้จักมากขึ้น</p> |
| <p>SO2 : (S1+S2+O2+O3)</p> <p>กลยุทธ์ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ สร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ ปลอดสารเคมี เพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ ที่มีกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดได้อย่างรวดเร็ว</p> | <p>WO2 : (W2+W3+W7+O2+O4)</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาคนให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี แตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนความ สามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐในการสนับสนุนการฝึกอบรม</p> |

ตารางที่ 41 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (ต่อ)

| กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) | กลยุทธ์เชิงแก้ไขสถานการณ์ (WO Strategies) |
|---|---|
| <p>SO3 : (S2+S6+S7+O3+O5)</p> <p>กลยุทธ์ทางการตลาด มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า Nich market โดยโปรโมชันส่งเสริมการขายเจาะกลุ่มคนรักสุขภาพ ที่มีความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ปลอดสารเคมี เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง</p> | <p>WO3 : (W1+W5+O2+O5)</p> <p>กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชนหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์ และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด</p> |
| <p>SO4 : (S1+S5+S6+T4)</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางที่มีคุณภาพและปลอดสารเคมี เน้นเกษตรกรอินทรีย์ และการเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ขยายฐานลูกค้าใหม่ และตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ เช่น การผลิตคุกกี้ข้าวฮาง ผงขงดื่ม เส้นก๋วยเตี๋ยวข้าวฮาง</p> | |

ตารางที่ 41 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (ต่อ)

| กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) | กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) |
|--|--|
| <p>ST1 : (S2+S3+S5+T2+T4)</p> <p>กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เช่น การออกบูธกับกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่</p> | <p>WT1 : (W2+W6+W7+T1+T3)</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ</p> |
| <p>ST2 : (S8+S6+T2+T3)</p> <p>กลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน ศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชน</p> | <p>WT2 : (W1+W4+W5+T4)</p> <p>กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้โดดเด่น ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยมุ่งเน้นขายแบบออนไลน์ทาง Platform ต่าง เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เช่น โปรโมชันพิเศษเฉพาะลูกค้าออนไลน์ ซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงขงติ่มที่ผลิตจากข้าวฮาง</p> |
| <p>ST3 : (S8+S6+T2+T3)</p> <p>กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการ มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมใหม่และให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการจากหน่วยงานรัฐและเอกชน</p> | |

สรุปกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

1.1 SO1: (S2+S3+S7+O4)

กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก จุดแข็งนั้นคือข้าวฮางให้มีคุณภาพจากกลุ่มวิสาหกิจสีเขียวเน้นเกษตรอินทรีย์เป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการทำเกษตรอินทรีย์รักษาสิ่งแวดล้อมและปลอดภัยไม่มีมาตรฐาน GAP และมาตรฐาน ออย. โดยสร้างอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่นเฉพาะตัวเพื่อนำเสนอคุณประโยชน์ของข้าวฮางซึ่งมีคุณค่าสารอาหารที่มากกว่าข้าวอื่น สร้างความสนใจและความน่าเชื่อถือ ทำให้ลูกค้ารู้จักและจดจำได้ เพื่อเพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและขยายฐานลูกค้าใหม่

1.2 SO2 : S1+S2+O2+O3 กลยุทธ์ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ สร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดภัย เพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดได้อย่างรวดเร็ว

1.3 SO3 : S2+S6+S7+O3+O5 กลยุทธ์ทางการตลาด มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market)

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายซึ่งมุ่งเน้นกลุ่มคนรักสุขภาพที่มีความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ปลอดภัย เพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

1.4 SO4 : (S1+S5+S6+T4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเน้นเกษตรอินทรีย์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางที่มีคุณภาพและปลอดภัย เน้นเกษตรอินทรีย์และการเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ผงชงดื่มสำเร็จรูปข้าวฮาง คูกี้ข้าวฮาง เส้นก๋วยเตี๋ยวข้าวฮาง

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

2.1 ST1 : S2+S3+S5+T2+T4 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ, หน่วยงานเอกชนและเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน โดยมุ่งเน้นการออกบูธกับกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้โดยตรงและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ เพื่อสร้างเครือข่ายใหม่

2.2 ST2 : (S8+S6+T2+T3) กลยุทธ์พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการ

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน ศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้งในเรื่องการผลิต การเงินการบัญชี การตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชน

2.3 ST3 : S8+S6+T2+T3 กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน โดยมุ่งเน้นให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการจากหน่วยงานรัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยและกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไขสถานการณ์ (WO Strategies)

3.1 WO1 : W1+W4+W5+O3+O5 กลยุทธ์พัฒนาสื่อโฆษณาทางออนไลน์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี ซึ่งมีคุณประโยชน์และสารอาหารและวิตามินในข้าวฮาง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยมุ่งเน้นโฆษณาผลิตภัณฑ์ทางออนไลน์

3.2 WO2 : W2+W3+W7+O2+O4 กลยุทธ์การพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกเป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ มีการศึกษาเรียนรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมีให้มีความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ด้าน

นวัตกรรมให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐโดยมีโครงการจัดฝึกอบรมด้านนวัตกรรม

3.3 WO3 : W1+W5+O2+O5 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น มุ่งเน้นขยายเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขสถานการณ์ กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชนหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจ เพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านการตลาด

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

4.1 WT1 : W2+W6+W7+T1+T3 กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตโดยนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ โดยมุ่งเน้นพัฒนากระบวนการผลิตข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

4.2 WT2 : (W1+W4+W5+T4) กลยุทธ์ส่งเสริมด้านการตลาดให้โดดเด่น

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยมุ่งเน้นจำหน่ายข้าวฮางแบบออนไลน์ทาง Platform ต่าง เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เช่น โปรโมชันพิเศษเฉพาะลูกค้าออนไลน์ซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงขงตี๋มข้าวฮาง มีส่วนลดให้ลูกค้าจากการซื้อข้าวฮางทางออนไลน์

จากกลยุทธ์จึงนำมากำหนดเป็นร่างองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” โดยแต่ละองค์ประกอบมีที่มาจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix โดยวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จำนวน 12 กลยุทธ์ ตารางที่ 42 ดังนี้

ตารางที่ 42 สรุปลองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME”

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|--|--|
| 1 | <p>M- Management ด้านการจัดการสีเขียว</p> <p>ความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีองค์ประกอบด้านการจัดการสีเขียวของของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืน ได้แก่ ได้แก่ ด้านการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านการเงิน 2. ปัจจัยด้านการตลาด 3. ปัจจัยด้านการผลิต 4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 5. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 6. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการสีเขียว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน ศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชน ● กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้โดดเด่น ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดย มุ่งเน้นขายแบบออนไลน์ทาง Planform ต่างๆ เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เช่น โปรโมชั่นพิเศษเฉพาะลูกค้าออนไลน์ ชื่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงขงตี๋มข้าวฮาง มีส่วนลดให้ลูกค้าเมื่อซื้อข้าวฮางในทางออนไลน์ ● กลยุทธ์ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อรักษากฎการค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ สร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี เพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดได้อย่างรวดเร็ว |

ตารางที่ 42 สรุปลองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|---|--|
| | <p>M- Management ด้านการจัดการสีเขียว</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ทางการตลาด มุ่งเน้นตลาด เฉพาะกลุ่ม (Niche market) โดยโปรโมชัน ส่งเสริมการขายเจาะกลุ่มคนรักสุขภาพ ที่มีความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ปลอดสารเคมี เพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ● กลยุทธ์พัฒนาสื่อโฆษณาทางออนไลน์ มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูป จากข้าวอินทรีย์ ปลอดสารเคมี มีคุณประโยชน์และสารอาหารและวิตามินในข้าวฮาง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่รู้จักมากขึ้น |
| 2 | <p>E-Entrepreneurial orientation</p> <p>การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ</p> <p>โดยมุ่งเน้นความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการ แสวงหาเรียนรู้และนำนวัตกรรมใหม่ เทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการ มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมใหม่และให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการจากหน่วยงานรัฐและเอกชน ● กลยุทธ์การพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากข้าวอินทรีย์ ปลอดสารเคมี แตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาด้านการขายแบบออนไลน์ |

ตารางที่ 42 สรุปร่างองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจ
ชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย
6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|--|---|
| 3 | <p>S-Sustainable management performanceผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจ ชุมชน เป็นการดำเนินธุรกิจโดยพัฒนาการ ทำงานให้เป็นระบบและสามารถเพิ่มมูลค่าได้ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายใต้กระบวนการที่ ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ 3 มิติ ดังนี้ 1) มิติ ด้านเศรษฐกิจ 2) มิติด้านสังคม 3) มิติ สิ่งแวดล้อม</p> <p>S- Standard and Safety มาตรฐานและ ปลอดภัย การผลิตข้าวฮางที่มุ่งเน้นมาตรฐานและความ ปลอดภัยตามความต้องการของลูกค้าหรือตาม มาตรฐานสากลของสินค้าหรือบริการ เช่น การ ผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงาน คณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มาตรฐาน กระทรวงอุตสาหกรรมและได้รับมาตรฐาน GAP ตลอดจนหน่วยงานการรับประกัน คุณภาพต่างๆ ของทั้งในระดับ ประเทศไทยและระดับต่างประเทศ</p> | <p>● กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น สินค้าเกษตรอินทรีย์ โดยสินค้าให้มีคุณภาพ จากกลุ่มวิสาหกิจสีเขียว มีมาตรฐานGAP และมาตรฐาน อย. มีอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่น เฉพาะตัว นำเสนอคุณประโยชน์ของข้าว ฮางมีคุณค่าสารอาหารที่มากกว่าข้าวอื่น สร้างความสนใจ ทำให้ลูกค้ารู้จักและจดจำ ได้เพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการ แข่งขันระยะยาวและสร้างความแตกต่างจาก คู่แข่ง ขยายฐานลูกค้าใหม่</p> |

ตารางที่ 42 สรุปรองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|--|--|
| 4 | <p>Innovation ความสามารถทางนวัตกรรม สร้างนวัตกรรมให้กับองค์การของตนเองได้สำเร็จ จึงนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมากทั้งทางด้านเศรษฐกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่สะอาด ปลอดภัย และช่วยลดต้นทุนในการผลิต 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ ● กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เน้นเกษตรอินทรีย์ โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางที่มีคุณภาพและปลอดสารเคมี และการเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ |
| 5 | <p>NETWORK เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายมีความสำคัญต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนได้เข้าร่วมกิจกรรมและรับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายโดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดจากวิสาหกิจอื่น ๆ และนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจของตนเองเพื่อประกอบกิจการและธุรกิจให้กิจการเจริญเติบโตและก้าวหน้า</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น กลุ่มเกษตรอินทรีย์ มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์ และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด |

ตารางที่ 42 สรุปรองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|---|---|
| 6 | Green สิ่งแวดล้อม แนวคิดสีเขียวที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม องค์กรมีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการสีเขียวที่สอดคล้องกับจริยธรรมทางธุรกิจและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในมุมมองด้านจริยธรรมทางธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการสีเขียวนั้นสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติควบคู่กับการการดำเนินธุรกิจไปด้วย ซึ่งมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เครือข่ายเกษตรอินทรีย์เข้าร่วมกลุ่มเกษตรอินทรีย์ เช่น การออกบูธเกษตรอินทรีย์กับกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ มุ่งเน้นเข้าร่วมเกี่ยวกับการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม |

องค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้เป็นเพียงแบบจำลอง โดยผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือดังนี้



ภาพที่ 25 องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME”



แนวคิดตัวแบบกลยุทธ์ GIN-SME



ภาพที่ 26 สรุปลักษณ์และแนวคิด “GIN-SME” องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยรูปแบบผสม (Mix Method Research) ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางซึ่งมีแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน โดยการสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยแบ่งผลการศึกษาดังกล่าวตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1 ส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.2 ส่วนที่ 2 เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.3 ส่วนที่ 3 เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการวิจัย

5.1. ส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลศึกษาสภาพการณ์เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยสรุปผลเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

5.1.1 สภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาสภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นประเด็นเกี่ยวกับสภาพการณ์โดยทั่วไปจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

5.1.1.1 ด้านการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นวิสาหกิจชุมชนนั้นเกิดจากการที่คนในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปรวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การจัดการทรัพยากร การจัดการทุน การจัดการ ตลาด โดยเน้นการแบ่งปันการช่วยเหลือกันมากกว่าการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชนทำให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจไม่แตกแยกแบ่งพวกและไม่ต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้องซึ่งเน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยหลักการของวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน โดยมีหลักการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน มีการกำหนดโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชน มีประธานวิสาหกิจชุมชนซึ่งมาจากการเลือกตั้งในวิสาหกิจชุมชนและมีคณะกรรมการดำเนินงาน ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับไว้ใช้ในวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการโดยสม่ำเสมอและหน่วยงานภาคีมีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบเกี่ยวกับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

ภาครัฐมีแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน (ฉบับปรับปรุง ปี 2555) เป็นเครื่องมือใช้ในการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนที่ได้จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบระดับความเข้มแข็งและผลลัพธ์ของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน สามารถวางแผนพัฒนาได้ตามความพร้อมของแต่ละวิสาหกิจชุมชน โดยโครงสร้างแบบประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินกระบวนการและการประเมินผลลัพธ์ โดยการประเมินกระบวนการ มี 6 หมวด และการประเมินผลลัพธ์อีก 1 หมวด ดังนี้ หมวดที่ 1 ผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 2 การวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 3 การบริหารตลาด หมวดที่ 4 การจัดการความรู้และข้อมูล หมวดที่ 5 การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน หมวดที่ 6 การจัดการสินค้าหรือบริการและหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ซึ่งการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้อวิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แนวทางกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน, การวางแผนการดำเนินงาน, การดำเนินงานด้านการตลาด, การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน, การบริหารสมาชิก เป็นต้น ซึ่งใช้เป็น

เครื่องมือหลักให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าไปปรับทราบศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อชักนำให้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และให้พัฒนากิจการของวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้ระบบเกษตรอินทรีย์ในการทำการเกษตร โดยมุ่งเน้นการปลูกข้าวอินทรีย์ที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค อีกทั้งยังเกี่ยวพันต่อระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติโดยเป็นการเกษตรที่รวมทุกระบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและปลอดภัยต่อผู้บริโภค คือ เน้นให้มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค การผลิตข้าวอินทรีย์เน้นการผลิตโดยใช้สารธรรมชาติ หรือสิ่งที่ได้จากธรรมชาติ เช่น การปลูกข้าวโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์ มูลสัตว์ เศษพืช น้ำหมักชีวภาพและการใช้จุลินทรีย์ในกระบวนการปลูกข้าว โดยปราศจากสารเคมีในการทำการเกษตร ดังนั้นเกษตรกรจึงได้รวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มเพื่อเข้าร่วมโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีหน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภายในจังหวัดให้คำแนะนำการดูแลแปลงนาข้าวในทุกๆระยะ การกำจัดวัชพืชและแมลงศัตรูพืชไปจนถึงการเก็บเกี่ยวข้าวในระยะเวลาที่ถูกต้องทั้งวิธีการและช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ชาวนามีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลงข้าวมีคุณภาพดี เป็นที่ต้องการของตลาด โดยเน้นการส่งเสริมตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเหมาะสม (Good Agricultural Practices: GAP) (GAP) และระบบเกษตรมาตรฐานอินทรีย์ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงสามารถจัดหาวัตถุดิบภายในท้องถิ่นที่เป็นข้าวอินทรีย์ที่มีคุณภาพ แล้วนำมาดำเนินการแปรรูปเป็นข้าวฮาง

ในสมัยก่อนข้าวฮางผลิตจากข้าวเจ้าและข้าวเหนียว นำมาบริโภคกันมาตั้งแต่สมัยปู่ย่าตายายที่สืบเชื้อสายมาจากชนเผ่าภูไท มีตำนานเล่าว่า ก่อนหน้านี้นหลายศตวรรษชาวภูไททำผาอินเป็นหัวหน้าครอบครัวใหญ่ ทำนาได้ผลผลิตไม่พอเพียงถึงฤดูกาลใหม่ยังเหลืออีกเดือนกว่า ๆ จึงจะถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยวแต่ข้าวหมดอยู่แล้ว จึงได้เกี่ยวข้าวก่อนกำหนดเพื่อนำมาเลี้ยงสมาชิกในครอบครัวปรากฏว่าข้าวที่แช่น้ำมาตากแดดแล้วจึงนำมาหุง ซึ่งข้าวที่ได้นั้นมีรสชาติที่อร่อย จึงได้สืบสานการทำข้าวฮางกันมาตั้งแต่นั้นมา โดยกระบวนการแปรรูปข้าวฮางเริ่มต้นจากการคัดเลือกพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมซึ่งข้าวทุกพันธุ์สามารถนำมาแปรรูปเป็นข้าวฮางได้ แต่คนอีสานนิยมนำข้าวหอมมะลิ 105 และข้าวเหนียว กข 6 มาแปรรูปเป็นข้าวฮาง ซึ่งข้าวหอมมะลิจะมีกลิ่นหอมเหนียวนุ่มน่ารับประทานเป็นที่ต้องการของตลาด

กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำข้าวฮาง

1. นำข้าวเปลือกที่จะผลิตข้าวฮาง ลงแช่น้ำในภาชนะ ให้น้ำท่วมข้าว แช่ไว้ 12 ชั่วโมง
2. นำข้าวที่แช่ครบ 12 ชั่วโมง ระหว่างนี้ ถ้าข้าวแห้งให้พรมน้ำ 2-3 ครั้ง เมื่อเมล็ดข้าวแตกแสดงว่าข้าวสุกแล้ว

3. นำข้าวที่สุกมาตากแดด หรือผึ่งลม ควรหมั่นกลับข้าวเพื่อให้ข้าวแห้งสม่ำเสมอ
4. นำข้าวที่แห้งสนิทแล้วไปสีเป็นข้าวกล้อง
5. แล้วคัดเลือกเมล็ดข้าวที่สวยไม่หัก แล้วนำข้าวฮางมาใส่ในบรรจุภัณฑ์

แบบสุญญากาศ

ข้าวฮางเป็นภูมิปัญญาของชาวกูไทมานานนับเป็นร้อย ๆ ปีมาแล้ว เป็นข้าวที่เพาะงอกจากข้าวเปลือก จะมีสารอาหาร วิตามิน แร่ธาตุ ไฟเบอร์ และกลิ่นหอมจากเปลือกมาเคลือบที่เมล็ดข้าวเพิ่มขึ้นจึงทำให้ข้าวฮางมีสารอาหารมากกว่าข้าวกล้องงอก ข้าวฮางมีคุณค่าทางโภชนาการสูงกว่าธัญพืชทั้งหลาย ช่วยให้สุขภาพแข็งแรงและสมดุล เพิ่มภูมิคุ้มกันและช่วยป้องกันเชื้อโรค เช่น ความดัน เบาหวาน ไขมันสูง โรคหัวใจ โรคอ้วน ไซซ้ออักเสบ โรคไต โรคเกี่ยวกับประสาทและสมอง ความจำเสื่อม โรคมะเร็งชนิดต่างๆ

ประโยชน์ของข้าวฮาง 1) มีสารกาบา (Gaba) มากกว่าข้าวกล้อง 15 เท่า มีประโยชน์มากมาย เช่น ช่วยรักษาระบบประสาทส่วนกลาง รักษาสมดุลในสมอง ช่วยให้สมองผ่อนคลาย ลดความวิตกกังวล หลับสบาย คลายกล้ามเนื้อ ป้องกันความจำเสื่อม กระตุ้นการผลิตฮอร์โมนที่ช่วยการเจริญเติบโต ชะลอความชรา ช่วยขับเอนไซม์ขจัดสารพิษ ควบคุมระดับน้ำตาลและคลอเรสเตอรอลในเลือด ลดความดันเลือด ช่วยให้เลือดไหลเวียนดี กระตุ้นการขับถ่ายน้ำดีลงสู่ลำไส้เพื่อสลายไขมัน ป้องกันมะเร็งลำไส้ 2) มีโปรตีนที่ดี ช่วยซ่อมแซมส่วนที่สึกหรอของเนื้อเยื่อได้ดี 3) มีไฟเบอร์ชั้นดีสูง สูงกว่าข้าวขาว 15-20 เท่า ช่วยให้การย่อยอาหารเป็นไปอย่างช้า ๆ ทำให้น้ำตาลเข้าสู่กระแสเลือดทีละนิดจึงทำให้อิ่มท้องนาน ไม่หิวง่าย ช่วยลดความอ้วน ป้องกันและรักษาโรคเบาหวานได้ดีมาก ช่วยให้ขับถ่ายสะดวก ช่วยดูดซับไขมันและสารพิษออกจากร่างกาย ป้องกันมะเร็งลำไส้ใหญ่ 4) มีไขมันชนิดดีและสารที่สำคัญหลายชนิด เช่น ออร์ซานอล โทโคฟีรอล ไตรโคไตรอินอล Mufa ฯลฯ ช่วยลดไขมันในเลือดและหลอดเลือด ลดไขมันตัวร้าย (LDL) และเพิ่มไขมันตัวดี (HDL) ป้องกันโรคหัวใจ ยับยั้งเซลล์เนื้องอก ทำลายเซลล์มะเร็งเต้านม มีสารต้านอนุมูลอิสระ ป้องกันมะเร็งได้ดีกว่าวิตามินอี 6 เท่าและช่วยลดอาการร้อนวูบวาบในสตรีวัยทอง 5) มีสารต้านอนุมูลอิสระที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งช่วยขจัดอนุมูลอิสระที่เป็นต้นเหตุของโรคมะเร็งชนิดต่างๆ ได้ดี ช่วยป้องกันเชื้อไวรัสและแบคทีเรีย ป้องกันโรคหัวใจ ไซซ้ออักเสบ โรคเก๊าท์ โรคแก่เร็ว ฯลฯ มีวิตามินและแร่ธาตุที่สำคัญครบทุกตัว ช่วยให้อวัยวะในร่างกายทำงานได้ดี ทำให้สุขภาพแข็งแรง เช่น - วิตามิน B1 มีมากกว่าข้าวขาว 4 เท่า ป้องกันโรคเหน็บชา วิตามิน B2 มีมากกว่าข้าวขาว 1 เท่า ป้องกันโรคปากนกกระจอก วิตามิน B3 มีมากกว่าข้าวขาว 5 เท่า ช่วยให้ระบบทางเดินอาหารเป็นปกติ ไม่อืด แน่นเฟ้อ คลื่นไส้ อาเจียน ถ่ายเป็นเลือด วิตามิน B6 ช่วยสร้างสารต้านอนุมูลอิสระ กรดโฟริก มีมากกว่าข้าวขาว 5 เท่า ชะลอความแก่ของเซลล์ ช่วยให้ผิวพรรณดีสดใสและธาตุเหล็กมีมากกว่าข้าวขาว 2 เท่า และยังช่วยป้องกันโรคโลหิตจาง

5.1.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาสภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาร (Thematic analysis) จากผลวิเคราะห์ พบสภาพการณ์การจัดการที่สำคัญ ผู้วิจัยสรุปเกี่ยวกับสภาพการณ์โดยทั่วไปจากการสัมภาษณ์เป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านการผลิต

ปัจจัยด้านการผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจในการผลิตของแต่ละกลุ่ม การจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร ต้องผ่านการวิเคราะห์ทั้งอุปสงค์ (demand) และอุปทาน (supply) ในตลาดและความชำนาญของผู้ผลิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้ผลิตต้องมีควมรู้ทักษะความชำนาญและความสามารถ โดยการผลิตข้าวฮางนั้นเป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดต่อกันมาใช้ในการกระบวนการผลิต ซึ่งวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีความสามารถในการผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้

2. ด้านบริหารจัดการ

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมิได้ครอบคลุมเฉพาะในส่วนของโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดให้มีการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนด้วยเช่นกัน ในส่วนของการบริหารจัดการนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเริ่มตั้งแต่การวางแผนการผลิตและดำเนินการผลิตตามแผน มีการควบคุมติดตามการดำเนินงานนั้นเป็นตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ หากการดำเนินงานพบปัญหาในกระบวนการผลิตจะดำเนินการแก้ไขและหาแนวทางไม่ให้เกิดปัญหานั้นอีก โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีความราบรื่นที่สุด

3. ด้านการเงิน

ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการเงินถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่ออุปสรรคแห่งความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน หากไม่สามารถระดมทุนจากชาวบ้านได้เพียงพอจึงทำให้ชุมชนต้องใช้จ่ายเงินจากการกู้ยืมเงิน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีหนี้สินสะสมพอกพูนไปเรื่อย ๆ จนเป็นเหตุให้วิสาหกิจชุมชนบางแห่งต้องล้มเลิกกิจการไป นอกจากนี้การวางแผนโครงการที่ต้องใช้เงินทุนที่มากเกินไปนั้น เท่ากับเป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้การดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนนั้นต้องประสบกับปัญหาเร็วขึ้น ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีการวางแผนการเงิน

โดยหารายได้เสริมเพื่อหาเงินทุนเข้าวิสาหกิจชุมชน การเงินอยู่ในสภาพคล่องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าการวางแผนทางการเงินมีความสำคัญต่อวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ดังนั้นการบริหารจัดการเงินทุนต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ

4. ด้านการตลาด

ปัจจัยด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายเก่าที่เคยซื้อข้าวฮาง วิสาหกิจชุมชนมีลูกค้าที่แน่นอนและพอเพียง ปัจจัยด้านการตลาดเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน การตลาดจึงเป็นหัวใจต่อการผลิตและการจัดการตลาด สมาชิกทุกคนมีหน้าที่จะช่วยเหลือกันในการแสวงหาช่องทางการตลาดเมื่อมีโอกาส ยิ่งสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถหาตลาดรองรับที่แน่นอนได้ ย่อมเป็นผลดีต่อการผลิตที่ไม่มีสินค้าเหลือค้างในสต็อก วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีช่องทางการจำหน่ายแบบออฟไลน์เป็นหลัก ส่วนการจำหน่ายแบบออนไลน์กำลังอยู่ในช่วงเริ่มทำการตลาด ดังนั้นด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่สำคัญและสัมพันธ์กับปัจจัยการผลิต ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน

5. ด้านทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยด้านแรงงาน หมายถึง การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง มีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกจากศูนย์สาธิตการเกษตร มุ่งเน้นพัฒนาแรงงานให้มีทักษะความเชี่ยวชาญ รวมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีความสามัคคีและความรับผิดชอบ ซึ่งด้านแรงงานเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การผลิตดำเนินงานได้อย่างราบรื่น การผลิตข้าวฮางต้องมีแรงงานช่วยในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแช่ข้าว ึ่งข้าว ตากข้าว คัดข้าวที่มีคุณภาพ และนำไปบรรจุลงในถุงสุญญากาศ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งมีแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และนอกจากนี้ผู้นำต้องควบคุมไม่ให้เกิดความขัดแย้งในวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

6. ด้านนวัตกรรม

นวัตกรรมคือสิ่งที่เกิดจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ โดยได้รับการพัฒนาจากการปรับเปลี่ยนและพัฒนาความคิด กระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ โดยนวัตกรรมชุมชนเป็นนวัตกรรมที่พัฒนาจากปัจเจกบุคคลและองค์กรชุมชนมากกว่าภาครัฐและหน่วยงานภายนอก ซึ่งนวัตกรรมชุมชน ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

ของ วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ดังนั้นจึงควรนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องบรรจุแบบสุญญากาศ ซึ่งทำให้สามารถเก็บรักษาข้าวไว้ได้นานเพิ่มขึ้น ในส่วนอื่น ๆ

7. ด้านความเป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ คือ ที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของชุมชน ความเป็นผู้ประกอบการชุมชนมีการดำเนินการ การจัดการ และการจ้างงานโดยชุมชน ภายใต้คณะกรรมการดำเนินการที่คัดเลือกมาจากคนในชุมชน และผลประโยชน์ที่ได้จะนำมาจัดสรรเพื่อเป็นรายได้ให้แก่คนในชุมชนและสวัสดิการของคนในชุมชน รวมทั้งการแบ่งปันตามวัตถุประสงค์ของชุมชน ซึ่งความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ความกล้าเสี่ยง การมองเห็นโอกาส ความคิดสร้างสรรค์ และการมีเป้าหมาย โดยความเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ผู้นำต้องที่มีความรู้ ความสามารถ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ โดยผู้นำมีความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

8. ด้านเครือข่ายทางสังคม

เครือข่ายทางสังคมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีการสนับสนุนทั้งจากส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน โดยเข้าร่วมกิจกรรมและรับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจกลุ่มอื่น ๆ มีการจัดกิจกรรมพบปะกันระหว่างวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย โดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดจากวิสาหกิจอื่น ๆ และนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจของตนเองเพื่อประกอบกิจการและธุรกิจให้สูงขึ้นในระดับก้าวหน้า

วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางได้รับการสนับสนุนจากทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในเครือข่าย ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างโอกาสให้มีการเพิ่มช่องทางการขายได้มากขึ้น หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น สามารถปรึกษาเครือข่ายเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาได้ ดังนั้นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีส่วนผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางประสบความสำเร็จ

9. ด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง คือ การเปิดโอกาสให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่งผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม เช่น การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมติดตามผล เพื่อกำหนดเป้าหมายของกิจการ ซึ่งการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนี้ การวางแผน การดำเนินกิจกรรมและการรับผลประโยชน์ การเปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เสนอความคิดและ

มีอิสระในการทำงานร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การมีส่วนร่วมของชุมชนช่วยพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งสร้างผลประกอบการทางธุรกิจและสร้างความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

10. ด้านการดำเนินงาน ผ่าน 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

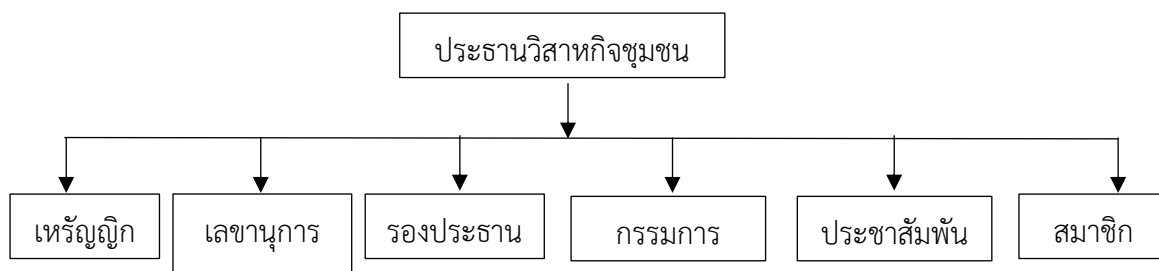
ดัชนีชี้วัดทฤษฎีความยั่งยืน Triple Bottom Line (TBL) หรือเรียกว่าหลักไตรกัปปิยะ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ขององค์กร การสร้างความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การสร้างผลกำไรอย่างมั่นคงให้แก่องค์กรในระยะยาว เพื่อช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนมากขึ้น วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

11. ด้านห่วงโซ่อุปทาน

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ กระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าปลายทางทั้งด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ประกอบด้วยจุดที่สำคัญหลายส่วนตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) รวมไปถึงขั้นตอนทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้แก่ ผู้ส่งมอบ (Suppliers) โรงงานผู้ผลิต (Manufactures) ศูนย์กระจายสินค้าหรือร้านค้าย่อย (Distribution centers or Retailers) และลูกค้าหรือผู้บริโภค (Customers) โดยในห่วงโซ่อุปทานจะเกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร สินค้าและเงินทุน ซึ่งจะอยู่ระหว่างขั้นตอนในแต่ละกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ระดับต้นน้ำซึ่งเกี่ยวกับการผลิตตามความต้องการของตลาด การจัดการวัตถุดิบ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการเงินตอบแทนระดับกลางน้ำเป็นการจัดการกระบวนการผลิตข้าวฮางให้ได้คุณภาพ และระดับปลายน้ำเป็นการจัดการทางการตลาดและเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่าย

12. ด้านโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีลักษณะแบบองค์กรทั่วไป คือ มีประธานวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้นำและมีรองประธานวิสาหกิจชุมชน เลขานุการ ประชาสัมพันธ์ และเหรัญญิก เป็นตำแหน่งหลักในการดำเนินงานและมีสมาชิกวิสาหกิจชุมชน



ภาพที่ 27 ผังโครงสร้างวิสาหกิจชุมชน

1. ด้านแหล่งการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวฮาง ประกอบด้วยกระบวนการ 1) การแสวงหาความรู้ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ คือหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด มหาวิทยาลัยที่อยู่ใกล้ชุมชน ยังรวมถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวฮาง โรงเรียนหรือกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน วิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวฮางได้ศึกษาเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำมาพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของตนเอง

ภูมิปัญญาท้องถิ่นคือดำเนินตามกระบวนการแปรรูปตามภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมในตัวบุคคล มีกระบวนการสร้าง เก็บ และถ่ายทอดความรู้ที่มีจากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นหนึ่งโดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น การพูดคุย สั่งสอน สักเกต และจดจำ ซึ่งมีกระบวนการที่ไม่เป็นระบบ และ ถ้าหากบุคคลที่เกี่ยวข้องในภูมิปัญญานั้นเสียชีวิตความรู้อาจสูญหายไปด้วย จากปัญหาดังกล่าวชุมชนควรมีการนำความรู้ของชุมชนมาจัดการให้อยู่ในรูปแบบของแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม เข้าถึงและเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ถือได้ว่า เป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอัตลักษณ์มาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน วิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวฮางได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เพื่อดำเนินกิจการและมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ข้าว

2. ด้านการจัดการความรู้และทักษะ

การจัดการความรู้ ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตข้าวฮางเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ 1) การจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่ระดับต้นน้ำซึ่งเป็นการจัดการความรู้เกี่ยวกับการผลิตตามความต้องการของตลาด การจัดการวัตถุดิบ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการเงินตอบแทน 2) การจัดการความรู้ระดับกลางน้ำเป็นการจัดการกระบวนการผลิตข้าวฮางให้ได้คุณภาพ 3) การจัดการความรู้ระดับปลายน้ำเป็นการจัดการทางการตลาดแบบผสมผสานทั้งการประชาสัมพันธ์โดยบุคคล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดกิจกรรม ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ คือ 1) การแสวงหาความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การเรียนรู้

2) การจัดเก็บความรู้ ได้แก่ การจดจำผ่านตัวบุคคล การบันทึกเป็นเอกสาร โปสเตอร์ 3) การสร้างความรู้คือเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับกระบวนการผลิตข้าวฮาง 4) การประเมินความรู้โดยการประเมินทั้งก่อนใช้ความรู้ขณะใช้ความรู้และหลังใช้ความรู้ 5) การใช้ความรู้คือการใช้ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้การประเมินและการพัฒนาคัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของกลุ่ม 6) การแลกเปลี่ยนความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม เช่น การประชุมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้และการบอกเล่า การศึกษาดูงาน

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม คือ วิธีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีต ประเพณี พิธีกรรมและภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชนและสังคมได้ร่วมกันสร้างสรรค์, ส่งเสริม, ปลูกฝัง, สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งด้านจิตใจ วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางสืบทอดภูมิปัญญาข้าวฮาง นอกจากนี้สืบทอดประเพณี ความเชื่อ ในการทำบุญควรรักษาข้าวที่มีรสชาติอร่อย นุ่มเหนียว มีกลิ่นหอมไปถวายพระ จึงมีความตั้งใจที่จะทำข้าวฮางไปทำบุญด้วยความเชื่อว่าหากนำสิ่งๆดีไปถวาย เราก็จะได้บุญตามความเชื่อ ประเพณีที่สืบทอดกันมานาน

5.1.2. องค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

5.1.2.1 แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลจาก การวิจัยในอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

5.1.2.1.1 ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักหรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 21 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบอนาคต EDFR รอบที่ 1 ทำให้ได้ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถจำแนกเป็นร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 15 องค์ประกอบคือ

ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ร่างแนวโน้มองค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านการผลิตด้านบริหารจัดการ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านการตลาด 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านนวัตกรรม 6) ด้านความเป็นผู้ประกอบการ 7) ด้านเครือข่ายทางสังคม 8) ด้านห่วงโซ่อุปทาน 9) ด้านโครงสร้างองค์กร 10) ด้านแหล่งการเรียนรู้ 11) ภูมิปัญญาท้องถิ่น 12) ด้านการจัดการความรู้และทักษะ 13) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 14) ด้านการมีส่วนร่วม 15) ด้านการดำเนินงานผ่าน 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ , ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

5.1.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นที่มีต่อประเด็นสรุปได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (รอบ 2) พบว่า มีแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของของตัวแบบเชิงกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและ 17 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ 1) การผลิต 2) การบริหารจัดการ 3) การเงิน 4) การตลาด 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 6) การมีส่วนร่วม

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2

| ลำดับ | ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก | ลำดับ | ร่างแนวโน้มองค์ประกอบย่อย |
|-------|---|-------|--------------------------------------|
| 1 | องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) | 1 | การผลิต |
| | | 2 | การบริหารจัดการ |
| | | 3 | การเงิน |
| | | 4 | การตลาด |
| | | 5 | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ |
| | | 6 | การมีส่วนร่วม |
| 2 | องค์ประกอบหลักที่ 2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) | 7 | การดำเนินการเชิงรุก |
| | | 8 | ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ |
| | | 9 | ความก้าวร้าวในการแข่งขัน |
| 3 | องค์ประกอบหลักที่ 3 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (Network) | 10 | การสนับสนุนจากภาครัฐ |
| | | 11 | การสนับสนุนจากภาคเอกชน |
| | | 12 | การสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน |
| 4 | องค์ประกอบหลักที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (Innovation Capability) | 13 | ด้านผลิตภัณฑ์ |
| | | 14 | ด้านกระบวนการ |
| 5 | องค์ประกอบหลักที่ 5 ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable management Performance) | 15 | เศรษฐกิจ |
| | | 16 | สังคม |
| | | 17 | สิ่งแวดล้อม |

5.2 ส่วนที่ 2. เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการวิจัย

ในส่วนของการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาจาก ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลและ และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

5.2.1. ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์การจัดการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น ปัจจัยด้านการเงินการบัญชี ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ยังปัจจัยภายในที่ส่งผลอย่างมากคือ ด้านนำของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นส่วนที่ขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ต้องมีต้องปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆเหล่านี้ เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางให้ดีขึ้น การจัดการที่ดีต้องประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่หน่วยงานราชการ และหน่วยงานเอกชนต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนในการบริหารจัดการเพื่อสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนได้

5.2.2. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

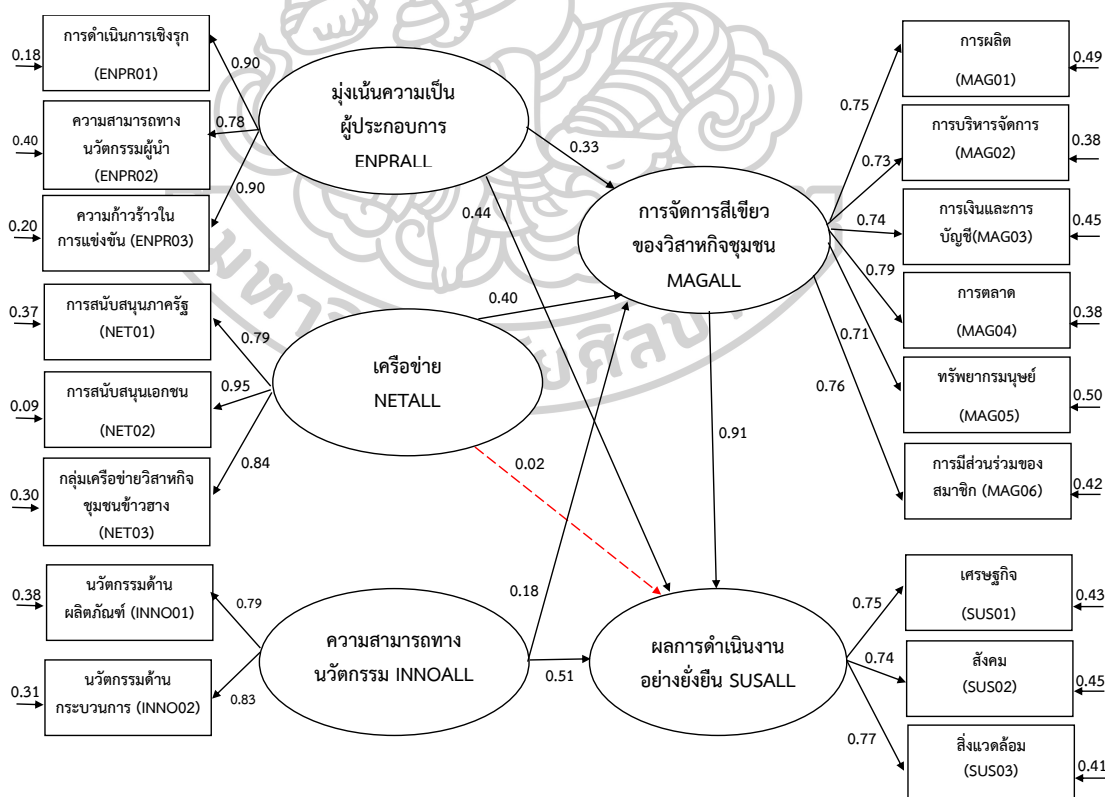
5.2.2.1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31 – 40 ปี สำเร็จการศึกษา อยู่ในระดับมัธยมศึกษา ปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิต/ปฏิบัติการ มีรายได้ทั้งหมดของครอบครัวต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีรายได้จากการแปรรูปข้าวฮางของครอบครัวต่อปี ระหว่าง 10,001-50,000 บาท มีประสบการณ์เกี่ยวกับการแปรรูปข้าวฮางต่ำกว่า 5 ปี และจำนวนปีที่ เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง 2-5 ปี

5.2.2.2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยพบว่า ทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปร “การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.28$) รองลงมาตัวแปร “ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน” ($\bar{x} = 4.25$) ตัวแปร “เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน” ($\bar{x} = 4.05$) ตัวแปร “ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน” ($\bar{x} = 4.02$) ตัวแปร “การจัดการของวิสาหกิจชุมชน” ($\bar{x} = 3.94$) ตามลำดับ

5.2.2.3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (Assessment of model fit) พบว่าตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน การจัดการของวิสาหกิจชุมชนและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุต่อไป

5.2.2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับที่ยอมรับได้ มีค่าดัชนีความกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2 = 81.27$, $df = 63$, $\chi^2/df = 1.29$, $p\text{-value} = 0.061$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$, $CFI = 1.00$, $RMSEA = 0.027$, $SRMR = 0.024$

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า



Chi - Square = 81.27 , df = 63 , P- value = 0.060050 , RMSEA = 0.027

ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ปรับแก้

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.33 และตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.18 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการของวิสาหกิจ (R^2) ได้เท่ากับ 0.70 (70.0%)

ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมากที่สุด คือ ตัวแปรการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.91 รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.74 ตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.67 และตัวแปรเครือข่ายของวิสาหกิจที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (R^2) ได้เท่ากับ 0.98 (98.0%)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน
2. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน
3. ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน
4. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน
5. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน
6. ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน
7. การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน

5.3 ส่วนที่ 3 เพื่อสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผลวิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลจากการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) จำนวน 2 รอบ และผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ผ่านการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ซึ่งได้องค์ประกอบของกลยุทธ์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

5.3.1.1 กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก จุดแข็งนั้นคือข้าวฮางให้มีคุณภาพจากกลุ่มวิสาหกิจสีเขียวเน้นเกษตรอินทรีย์เป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการทำเกษตรอินทรีย์รักษาสิ่งแวดล้อมและปลอดภัยมีมาตรฐาน GAP และมาตรฐาน ออย. โดยสร้างอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่นเฉพาะตัวเพื่อนำเสนอคุณประโยชน์ของข้าวฮางซึ่งมีคุณค่าสารอาหารที่มากกว่าข้าวอื่น สร้างความสนใจและความน่าเชื่อถือ ทำให้ลูกค้ารู้จักและจดจำได้ เพื่อเพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและขยายฐานลูกค้าใหม่

5.3.1.2 กลยุทธ์ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ สร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดภัย เพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดได้อย่างรวดเร็ว

5.3.1.3 กลยุทธ์ทางด้านการตลาด มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market)

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายซึ่งมุ่งเน้นกลุ่มคนรักสุขภาพที่มีความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ปลอดสารเคมี เพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

5.3.1.4 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และเน้นเกษตรอินทรีย์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางที่มีคุณภาพและปลอดสารเคมี เน้นเกษตรอินทรีย์และการเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ผงขงตีสำเร็จรูปข้าวฮาง คุกกี้ข้าวฮาง เส้นก๋วยเตี๋ยวข้าวฮาง

5.3.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

5.3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เครือข่ายเกษตรอินทรีย์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน โดยมุ่งเน้นการออกบูธกับกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้โดยตรงและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างเครือข่ายใหม่

5.3.2.2 กลยุทธ์พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการ

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน ศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ทั้งในเรื่องการผลิต การเงินการบัญชี การตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชน

5.3.2.3 กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน โดยมุ่งเน้นให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการจากหน่วยงานรัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยและกลุ่มเครือข่ายเกษตรอินทรีย์

5.3.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไขสถานการณ์ (WO Strategies)

5.3.3.1 กลยุทธ์พัฒนาสื่อโฆษณาทางออนไลน์

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี ซึ่งมีคุณประโยชน์และสารอาหารและวิตามินในข้าวฮาง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่รู้จักมากขึ้นโดยมุ่งเน้นโฆษณาผลิตภัณฑ์ทางออนไลน์

5.3.3.2 กลยุทธ์การพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกเป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ มีการศึกษาเรียนรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมีให้มีความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านนวัตกรรมให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐโดยมีโครงการจัดฝึกอบรมด้านนวัตกรรม

5.3.3.3 กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น มุ่งเน้นขยายเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไขสถานการณ์ กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกับชุมชนหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์ และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจ เพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านการตลาด

5.3.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

5.3.4.1 กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตโดยนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ โดยมุ่งเน้นพัฒนากระบวนการผลิตข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหในเรื่องความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

5.3.4.2 กลยุทธ์ส่งเสริมด้านการตลาดให้โดดเด่น

กลยุทธ์นี้ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ผลผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมีโดยมุ่งเน้นจำหน่ายข้าวฮางแบบออนไลน์ทาง Platform ต่าง เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เช่น โปรโมชั่นพิเศษเฉพาะลูกค้าออนไลน์ซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงชงดื่มข้าวฮาง มีส่วนลดให้ลูกค้าจากการซื้อข้าวฮางทางออนไลน์

จากกลยุทธ์จึงนำมากำหนดเป็นร่างองค์ประกอบของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ “GIN-SME” โดยแต่ละองค์ประกอบมีที่มาจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จำนวน 12 กลยุทธ์ ตารางที่ 43 ดังนี้

ตารางที่ 44 สรุปกลยุทธ์ 12 รูปแบบแยกตามแนวคิด GIN-SME

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|--|--|
| 1 | <p>M- Management การจัดการสีเขียว</p> <p>มีระบบการจัดการสีเขียว โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ไม่ใช่แค่เพียงกำไร แต่ยังให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วย การบริหารจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีองค์ประกอบด้านการจัดการสีเขียวของของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนได้แก่ ได้แก่ ด้านการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1.ปัจจัยด้านการเงิน 2. ปัจจัยด้านการตลาด 3. ปัจจัยด้านการผลิต 4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 5. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 6. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการสีเขียว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน ศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชน ● กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้โดดเด่น ผลผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยมุ่งเน้นขายแบบออนไลน์ เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เช่น โปรโมชั่นพิเศษเฉพาะลูกค้าออนไลน์ซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงชงดื่มที่ผลิตจากข้าวฮาง ● กลยุทธ์ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ |

ตารางที่ 44 สรุปกลยุทธ์ 12 รูปแบบแยกตามแนวคิด GIN-SME (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|--|--|
| | <p>Management การจัดการสีเขียว (ต่อ)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ทางการตลาด มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ กลุ่มลูกค้า Niche market โดยโปรโมชันส่งเสริมการขาย โดยมุ่งเน้นกลุ่มคนรักสุขภาพ ที่มีความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ปลอดสารเคมี เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ● กลยุทธ์พัฒนาสื่อโฆษณาทางออนไลน์ มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ ปลอดสารเคมี ซึ่งข้าวฮาง มีคุณประโยชน์และสารอาหารและวิตามินสูง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่รู้จักมากขึ้น |
| 2 | <p>E-Entrepreneurial orientation</p> <p>มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการโดยมุ่งเน้นความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการแสวงหาเรียนรู้และนำนวัตกรรมใหม่ เทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการ มุ่งเน้นและให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีด้านนวัตกรรมใหม่ใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ● กลยุทธ์การพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ สร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่ม |

ตารางที่ 44 สรุปกลยุทธ์ 12 รูปแบบแยกตามแนวคิด GIN-SME (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|--|---|
| 3 | <p><u>S- Sustainable management</u></p> <p>performance ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน เป็นการดำเนินธุรกิจโดยพัฒนาการทำงานให้เกิดการสร้างและเพิ่มมูลค่าได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายใต้กระบวนการที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ 3 มิติ ดังนี้ 1) มิติด้านเศรษฐกิจ 2) มิติด้านสังคม 3) มิติสิ่งแวดล้อม</p> <p><u>S- Standard and Safety มาตรฐานและปลอดภัย</u></p> <p>การผลิตข้าวฮางที่ได้มาตรฐานและความปลอดภัยตามความต้องการของลูกค้าหรือตามมาตรฐานสากลของสินค้าหรือบริการ เช่น การผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) มาตรฐานกระทรวงอุตสาหกรรม ตลอดจนหน่วยงานการรับประกันคุณภาพต่างๆ ของทั้งในระดับประเทศไทยและระดับต่างประเทศ</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ข้าวฮางเป็นสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีคุณภาพ ได้รับมาตรฐาน GAP และมาตรฐาน อย. มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นเฉพาะตัว ซึ่งมีคุณประโยชน์ของข้าวฮางมีคุณค่าสารอาหารที่มากกว่าข้าวอื่น และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน |
| 4 | <p><u>Innovation ความสามารถทางนวัตกรรม</u></p> <p>สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรของตนเองได้สำเร็จจึงนับได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมากทั้งทางด้านเศรษฐกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย ในการผลิตสินค้าหรือบริการที่สะอาด ปลอดภัย และช่วยลดต้นทุนในการผลิต 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในกระบวนการผลิตและนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ |

ตารางที่ 44 สรุปกลยุทธ์ 12 รูปแบบแยกตามแนวคิด GIN-SME (ต่อ)

| ที่ | องค์ประกอบ | กลยุทธ์ |
|-----|---|---|
| | Innovation ความสามารถทางนวัตกรรม (ต่อ) | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เน้นเกษตรอินทรีย์ โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี และการเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ |
| 5 | <p>NETWORK เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน เครือข่ายมีความสำคัญต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนต้องได้เข้าร่วมกิจกรรมและรับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายโดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดจากวิสาหกิจอื่น ๆ และนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจของตนเองเพื่อประกอบกิจการและธุรกิจให้ สูงขึ้นในระดับก้าวหน้า</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น กลุ่มเกษตรอินทรีย์ มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์ และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านการตลาด |
| 6 | <p>Green สิ่งแวดล้อม แนวคิดสีเขียวที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในเชิงรุก องค์กรมีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการสีเขียวที่สอดคล้องกับจริยธรรมทางธุรกิจและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในมุมมองด้านจริยธรรมทางธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการสีเขียว นั้นสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติควบคู่กับการดำเนินธุรกิจไปด้วย ในส่วนมุมมองด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เช่น มุ่งเน้นเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ ดำเนินธุรกิจควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย และการออกบูชขายสินค้าเกษตรอินทรีย์งาน OTOP จัดโดยกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ |

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัย โดยใช้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การอภิปรายผลการวิจัยจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 : ผลการศึกษาสภาพการณ์ เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 ท่าน ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ผู้วิจัยจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่า การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางจึงควรให้ความสำคัญปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ผู้วิจัยค้นพบว่า องค์กรประกอบหลักมีจำนวน 5 องค์กรประกอบ ดังนี้ องค์กรประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) ประกอบด้วยองค์กรประกอบย่อย คือ การผลิต, การบริหารจัดการ, การเงิน, การตลาด, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตามด้วยองค์กรประกอบหลักที่ 2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วยองค์กรประกอบย่อย คือ การดำเนินการเชิงรุก, ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำและความก้าวร้าวในการแข่งขัน องค์กรประกอบหลักที่ 3 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (Network) ประกอบด้วยองค์กรประกอบย่อย คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ, การสนับสนุนจากภาคเอกชนและการสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง องค์กรประกอบหลักที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (Innovation Capability) ประกอบด้วยองค์กรประกอบย่อย คือ ด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการ องค์กรประกอบหลักที่ 5 ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable management Performance) ประกอบด้วยองค์กรประกอบย่อย คือ เศรษฐกิจ, สังคมและสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ การจัดการที่ดีต้องประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เช่น การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกภาครัฐบาลและเอกชน การสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ในยุคโลกาภิวัตน์นั้นต้องให้ความสำคัญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนั้น

วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางจึงควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญปัจจัยทั้ง ๓ องค์ประกอบหลักซึ่งมีส่วนสนับสนุนในการบริหารจัดการสีเขียวอย่างยั่งยืนและนำไปสู่ความสำเร็จ

2. การอภิปรายผลการวิจัยจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 : ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสามารถอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละเส้นทางความสัมพันธ์ดังนี้

ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักจำนวน 5 องค์ประกอบและ 17 องค์ประกอบย่อยนั้นมีอิทธิพลต่อการจัดการสีเขียวและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมากที่สุด คือ ตัวแปรเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนตามลำดับ นอกจากนี้ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมากที่สุด คือ ตัวแปรการจัดการของวิสาหกิจชุมชน รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนและตัวแปรเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนตามลำดับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

2.1. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ผลการทดสอบพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการสีเขียวของของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า ผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่เข้าใจความต้องการของตลาดจึงสามารถดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจเพื่อผลกำไร และนอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่น อดสาหะมุ่งสู่ความสำเร็จและแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจและพร้อมที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การดำเนินงานเชิงรุก ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำ ความก้าวร้าวในการแข่งขันนั้นมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะผู้ประกอบการต้องเป็นผู้บริหารจัดการงานในทุกด้านซึ่งผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อจัดการและแก้ไขปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้

ดังนั้นการขับเคลื่อนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงให้ความสำคัญด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Imran, et al. (2018) เรื่อง Retracted: The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance และงานวิจัยของ Messersmith & Wales (2011) เรื่อง Entrepreneurial

orientation and performance in young firms: The role of human resource management ตลอดจนยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Acosta et al., 2018) เรื่อง Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนพงษ์ อารมณ์พิศาล, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี และธนวรรณ แสงสุวรรณ (2562) เรื่อง การศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งต่างพบว่า มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

2.2. เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ผลการทดสอบพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นการรวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน โดยมีลักษณะการดำเนินงานในลักษณะแบบโยแมงมุมซึ่งเป็นเครือข่ายแบบในแนวนอน เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของเครือข่ายของวิสาหกิจในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ การสนับสนุนจากภาคเอกชน กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง องค์ประกอบทั้งสามนี้มีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการสีเขียวที่เป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสิทธิ์ ยิ้มแย้ม และอุษณากร ทาวรรณย์ (2561) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบอำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี และงานวิจัยของ พิระศักดิ์ วรฉัตร (2561) ตลอดจนงานวิจัยของ ยุพา อินทราเวช (2562) พบว่า เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการของวิสาหกิจชุมชน

2.3. ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ผลการทดสอบพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า จากองค์ประกอบของความสามารถทางนวัตกรรมในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยนวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนควรนำ นวัตกรรมกระบวนการมาใช้ในระบบบริหารจัดการจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและปรับปรุงการทำงานในวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและมีความทันสมัยมากขึ้น วิสาหกิจชุมชนควรนำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มาประยุกต์ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา และเทคโนโลยี

ด้านผลิตภัณฑ์จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา และจันทนา พงศ์สิทธิกาญจนา (2564) ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานกิจการเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมชุมชนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินกิจการเพื่อสังคม ดังนั้นจึงควรให้การสนับสนุนเกี่ยวกับนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมจากภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้คนในชุมชนสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้มาพัฒนานวัตกรรมจากชุมชน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และปรียามล เอื้องอ้าย (2563) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมของธุรกิจการผลิต เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรกรณีศึกษามุ่งเน้นพัฒนาด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมองค์กรควบคู่กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างรอบด้าน โดยทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่องค์กรกรณีศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด

2.4 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ผลการทดสอบพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า จากองค์ประกอบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การดำเนินงานเชิงรุก ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำความก้าวร้าวในการแข่งขันเป็นลักษณะเชิงรุกของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นการแสวงหาโอกาสทางการตลาดสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีความเสี่ยงสูงในด้านการลงทุน ดังนั้นการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน และความเป็นผู้ประกอบการเป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิตวรา บรรจงปรุ และผู้แต่งคนอื่นๆ (2565). ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม กลยุทธ์การตลาดสีเขียว ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย และงานวิจัยของ Chomba & Nyang' au.(2019) เรื่อง INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES ON THE GROWTH OF SMALL AND MICRO ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN KIRINYAGA COUNTY, KENYA ซึ่งพบว่า มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

2.5. เครือข่ายของวิสาหกิจไม่มีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยตรง ซึ่งผลการทดสอบพบว่าปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ว่า เครือข่ายของวิสาหกิจมีอิทธิพลต่อการ

ดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า เมื่อพิจารณาจากเครือข่ายของวิสาหกิจในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากภาครัฐ การสนับสนุนจากภาคเอกชน กลุ่มเครือข่าย วิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งเครือข่ายของวิสาหกิจนั้นสนับสนุนให้เกิดการจัดการที่ดีขึ้นในวิสาหกิจชุมชนได้ ซึ่งการสนับสนุนจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน นั้นส่งผลผ่านด้านการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน อาทิเช่น การสนับสนุนจากภาครัฐ ได้การสนับสนุนทุนในการลงทุนย่อมส่งผลต่อด้านการเงินของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง นอกจากนี้ภาครัฐและเอกสารมีการสนับสนุนพัฒนาการเรียนรู้ โดยการจัดโครงการอบรมด้านต่างๆซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้และแนะแนวทางการบริหารจัดการตั้งแต่กระบวนการผลิต การตลาด การเงิน การจัดการ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แก่วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนนั้นไม่ส่งผลทางตรงต่อด้านการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนแต่เครือข่ายนั้นส่งผลทางอ้อมไปสู่ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

สรุปได้ว่าเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้นไม่สามารถสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนโดยตรงได้ แต่ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่พบว่าเครือข่ายของวิสาหกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนผ่านการจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pulka, Ramli & Mohamad (2021) เรื่อง Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance :The moderating role of the external environment ซึ่งพบว่าเครือข่ายไม่มีอิทธิพลตรงต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

2.6. ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ผลการทดสอบพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า ปัจจุบันนวัตกรรมต่าง ๆ ได้ก้าวไปข้างหน้าและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคนิคในกระบวนการผลิตและการดำเนินงานถูกพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการอย่างยั่งยืนในวิสาหกิจชุมชนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ งานวิจัยของ กศิศ ใจผาวัง, ฉัตรฤดี จงสุรีย์ภาส และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์ (2562) ศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน และงานวิจัยของ ชานน ชลวัฒน์และทิพย์รัตน์ เลาหวีเชียร (2565) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร ของบริษัทผลิตสินค้าในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zacca, Dayan & Ahrens (2015) เรื่อง Impact of network capability on small

business performance ซึ่งต่างพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

2.7 การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ผลการทดสอบพบว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ อภิปรายได้ว่า การจัดการสีเขียวเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการเชิงธุรกิจของคนในชุมชน จึงต้องมีการวางแผนและจัดการทุกขั้นตอน ตั้งแต่การผลิต การตลาด การเงิน การบัญชีและการบริหารบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยทุกขั้นตอนในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลมาศ เอี้ยวถาวร และภาคล อามาตย์ (2561) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนบ้านอ่อมแสง อำเภอราชไศล จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 1. ด้านการเงินหรือการลงทุน 2. ด้านการตลาด 3. ด้านการผลิต 4. ด้านการบริหารและการจัดการ 5. ด้านผู้นำ 6. ด้านแรงงาน 7. ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก 8. ด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาพรณ์ บัวแก้ว (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาอาชีพพืชผักอินทรีย์ของครอบครัวไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินงานของกลุ่มอาชีพพืชผักอินทรีย์มีการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาอาชีพพืชผักอินทรีย์ ซึ่งกลุ่มอาชีพพืชผักอินทรีย์มีการบริหารในรูปคณะกรรมการ รวมทั้งมีกฎระเบียบสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาอาชีพพืชผักอินทรีย์ของครอบครัวไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ 1) การปฏิบัติที่ดีในฟาร์ม 2) กระบวนการเรียนรู้ 3) ปริมาณการผลิต 4) คุณภาพผลผลิต 5) การวางแผนการผลิต 6) การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิต 7) การตลาดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 8) การมีส่วนร่วมภายในกลุ่ม 9) ระบบมาตรฐานรับรองการผลิต 10) การจัดการองค์กร 11) การบริหารจัดการ และ 12) การสนับสนุนจากหน่วยงาน

สำหรับรูปแบบการพัฒนาอาชีพพืชผักอินทรีย์ของครอบครัวไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ 2) ทุนทรัพยากร 3) ทุนทางปัญญา และ 4) ทุนทางสังคม 5) กระบวนการโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการ 12 ประการ ได้แก่ 5.1) การวางแผนการผลิต 5.2) ระบบมาตรฐานรับรองการผลิต 5.3) กระบวนการเรียนรู้ 5.4) การมีส่วนร่วม ภายในกลุ่ม 5.5) การปฏิบัติที่ดีในฟาร์ม 5.6) ปริมาณการผลิต 5.7) คุณภาพผลผลิต 5.8) การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิต 5.9) การจัดการองค์กร 5.10) การบริหารจัดการ 5.11) การตลาดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 5.12) การสนับสนุนจากหน่วยงาน และ 6) ผลลัพธ์ 3 ด้าน คือ 6.1) ความยั่งยืน

ด้านสิ่งแวดล้อม 6.2) ความยั่งยืนด้านสังคม และ 6.3) ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้การประเมินรับรองรูปแบบ โดยมีผลการประเมินภาพรวมของรูปแบบทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

3. การอภิปรายผลการวิจัยจากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 : ผลการสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้องค์ประกอบหลักมีจำนวน 5 องค์ประกอบ และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 การจัดการสีเขียว (Green Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การผลิต, การบริหารจัดการ, การเงิน, การตลาด, การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการมีส่วนร่วมของสมาชิก ตามด้วยองค์ประกอบหลักที่ 2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การดำเนินการเชิงรุก, ความสามารถทางนวัตกรรมผู้นำและความก้าวร้าวในการแข่งขัน องค์ประกอบหลักที่ 3 เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (Network) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ, การสนับสนุนจากภาคเอกชนและการสนับสนุนจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง องค์ประกอบหลักที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชน (Innovation Capability) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ด้านผลิตภัณฑ์และด้านกระบวนการ องค์ประกอบหลักที่ 5 ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable management Performance) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ เศรษฐกิจ, สังคมและสิ่งแวดล้อม

โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง นอกจากนี้องค์ประกอบทั้งหมดมีอิทธิพลทางตรงทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ยกเว้นด้านเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมทางบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน สรุปโดยภาพรวมคือ ทุกองค์ประกอบหลักมีจำนวน 5 องค์ประกอบและ 17 องค์ประกอบย่อยนั้นมีอิทธิพลต่อการจัดการสีเขียวและผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาครั้งนี้ ภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางจึงควรให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์

ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้ นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนในอนาคต

ผู้วิจัยจึงกำหนดกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใต้แนวคิด GIN-SME ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์ดังนี้

ด้านการจัดการสีเขียว (M- Management)

1. กลยุทธ์พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการสีเขียว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน โดยศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชน

2. กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้โดดเด่น ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดย มุ่งเน้นการจำหน่ายแบบออนไลน์ทาง Platform ต่าง เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เช่น โปรโมชันพิเศษเฉพาะลูกค้าออนไลน์ซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงขงตี๋ที่ผลิตจากข้าวฮาง หรือมีส่วนลดให้ลูกค้าเมื่อซื้อทางออนไลน์

3. กลยุทธ์การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ โดยมุ่งเน้นการจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ โดยสร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางซึ่งแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี เพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ ที่มีกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดได้อย่างรวดเร็ว

4. กลยุทธ์ทางด้านการตลาด มุ่งตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market) โดยโปรโมชันส่งเสริมการขายเจาะกลุ่มคนรักสุขภาพ ที่มีความสนใจซื้อผลิตภัณฑ์ปลอดสารเคมี เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

5. กลยุทธ์พัฒนาสื่อโฆษณาทางออนไลน์ มุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแปรรูปจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี และสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งมีคุณประโยชน์และสารอาหารและวิตามินสูงในข้าวฮาง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางเป็นที่รู้จักมากขึ้น

ด้านมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (E-Entrepreneurial orientation)

6. กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการ โดยมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมใหม่และให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการจากหน่วยงานรัฐและเอกชน

7. กลยุทธ์การพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากข้าวอินทรีย์ ปลอดสารเคมี แตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนา

การขายแบบออนไลน์และเพื่อให้สามารถถ่ายทอด ให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐ ในการสนับสนุนการฝึกอบรม

ด้านผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (S- Sustainable management performance)

8. กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น สินค้าเกษตรอินทรีย์ โดยสินค้าให้มีคุณภาพจากกลุ่มวิสาหกิจสีเขียว มีมาตรฐานGAPและมาตรฐาน ออย. มีอัตลักษณ์ที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัว โดยนำเสนอคุณประโยชน์ของข้าวฮางมีคุณค่าสารอาหารที่สูงกว่าข้าวอื่น สร้างความสนใจ ทำให้ลูกค้ารู้จักและจดจำได้เพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ขยายฐานลูกค้าใหม่

ด้านความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability)

9. กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมี โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ

10. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เน้นเกษตรอินทรีย์ โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางที่มีคุณภาพที่ดีและปลอดสารเคมี และมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่

ด้านเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน (NETWORK)

11. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่นและกลุ่มเกษตรอินทรีย์ มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนร่วมกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านการตลาด

ด้านสิ่งแวดล้อม (Green)

12. กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เช่น การออกบูธจำหน่ายสินค้าเกษตรในงานแสดงสินค้า OTOP กับกรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้สนับสนุน เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ นอกจากนี้มุ่งเน้นเข้าร่วมกิจกรรมกับกลุ่มเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ ซึ่งมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความยั่งยืนภายใต้แนวคิดตัวแบบกลยุทธ์ GIN-SME ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 29 องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME”



แนวคิดตัวแบบกลยุทธ์ GIN-SME



ภาพที่ 30 ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบตัวแบบ “GIN-SME”

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” องค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 M – Management ด้านการจัดการสีเขียว

จากผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านปัจจัยภายในการจัดการสีเขียวที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีปัจจัยด้านการผลิตของวิสาหกิจชุมชนเป็นขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการหลักที่นำข้าวเปลือกมาแปรรูปเป็นข้าวฮาง ในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนมีโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจนและการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนงานการดำเนินงาน ควบคุมการดำเนินให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และติดตามผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หากพบเจอปัญหาต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อไม่ให้ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ตามมาด้วยปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยวิสาหกิจชุมชนต้องใช้แรงงานในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนและแบ่งหน้าที่ให้แก่สมาชิกทุกคนซึ่งทุกคนรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยวิสาหกิจชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนที่สำคัญอย่างมากต่อวิสาหกิจชุมชนคือ ด้านการตลาด เป็นส่วนที่ขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนเช่นกัน ส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนมีช่องทางการจำหน่ายเป็นออฟไลน์และเริ่มจำหน่ายแบบออนไลน์แต่ยังไม่ได้ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ข้าวฮางยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักในกลุ่มผู้รักสุขภาพ โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นด้านการส่งเสริมการขายให้เป็นที่น่าสนใจและดึงดูดลูกค้าให้สนใจและมีความต้องการซื้อมากขึ้น

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มุ่งเน้นการจัดการสีเขียว โดยทำการเกษตรแบบอินทรีย์ซึ่งส่วนใหญ่ปลูกข้าวอินทรีย์ที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภคอีกทั้งยังเกื้อหนุนต่อระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและเกษตรกร การปลูกข้าวแบบเกษตรอินทรีย์เน้นใช้สารธรรมชาติหรือสิ่งที่ได้จากธรรมชาติ เช่น การปลูกข้าวโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์ มูลสัตว์ เศษพืช น้ำหมักชีวภาพ และการใช้จุลินทรีย์ในกระบวนการปลูกข้าว ซึ่งปราศจากสารเคมีในการทำการเกษตรทุกขั้นตอน โดยภาครัฐให้การสนับสนุนโดยมุ่งเน้นให้ความรู้และแนะนำเกี่ยวกับการทำนาแบบเกษตรอินทรีย์ ภาครัฐสนับสนุนโดยการจัดตั้งโครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมี

เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ภายในจังหวัดให้คำแนะนำการดูแลแปลงนาข้าวในทุกๆ การกำจัดวัชพืชและแมลงศัตรูพืชไปจนถึงการเก็บเกี่ยวข้าวในระยะเวลาที่ถูกต้อง ทั้งวิธีการและช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ชาวนามีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลงแต่ข้าวมีคุณภาพดีซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาด โดยเน้นการส่งเสริมตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเหมาะสม (Good Agricultural Practices: GAP) และระบบเกษตรมาตรฐานอินทรีย์ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตถั่วเขียวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสร้างความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพข้าวขงนั้นปลอดภัยดี โดยข้าวขงได้รับมาตรฐานทางด้านเกษตรอินทรีย์และได้รับมาตรฐานอาหารและยา (อย.) ซึ่งเป็นการการันตีถึงคุณภาพที่ดีและมีความปลอดภัยต่อสุขภาพของลูกค้าอย่างแน่นอน

สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนทิพย์วรรณ จันทรา (2564) กล่าวไว้ถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนนั้นเป็นปัจจัย ที่ต้องพิจารณาให้มีความสำคัญและเป็นตัวกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงควรศึกษาปัจจัยเหล่านี้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางและนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยด้านการผลิต ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจทำการผลิต ผลิตอย่างไร โดยผ่านการวิเคราะห์ทั้งอุปสงค์ (demand) และอุปทาน (supply) ในตลาด อีกส่วนที่สำคัญด้านการผลิตคือความชำนาญของผู้ทำการผลิต โดยผู้ผลิตมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถจะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถแข่งขันในตลาดได้ มุ่งเน้นการผลิตที่ต้นทุนต่ำมีการวางแผนการผลิตจึงจำเป็นจะต้องมีแหล่งวัตถุดิบที่เพียงพอและสามารถหาได้สะดวก เพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากการจัดหาวัตถุดิบด้วย นอกจากนี้การผลิตที่จะประสบผลสำเร็จต้องสอดคล้องกับโอกาสทางการตลาดและผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาด 2) ปัจจัยด้านการตลาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องรู้ว่าสินค้าที่ผลิตนั้นจะต้องนำไปจำหน่ายที่ไหนและจำหน่ายอย่างไร กลุ่มลูกค้าคือใคร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จเป็นกลุ่มที่มีลูกค้าที่แน่นอน มีตลาดรองรับและซื้อข้าวขงอย่างแน่นอน หากเป็นเช่นนั้นย่อมส่งผลให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเติบโตได้ และพร้อมที่จะขยายกิจการ ดังนั้นปัจจัยด้านการตลาดเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสาหกิจชุมชน 3) ปัจจัยด้านบริหารจัดการ การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนด้านระบบงาน วิสาหกิจชุมชนที่จะประสบผลสำเร็จต้องมีการจัดโครงสร้างการบริหาร โดยมีการแบ่งฝ่ายแบ่งสายงานเพื่อการควบคุมและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบอย่างชัดเจน 4) ด้านระบบเงิน วิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการระดมทุนและสะสมทุนซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อวิสาหกิจชุมชน การดำเนินกิจกรรมด้านการเงิน การบัญชี โดยมีการกำหนดการจัดสรรผลกำไรอย่างเป็นสัดส่วนและมีระบบที่ชัดเจน โดยส่วนใหญ่แล้วเงินทุนที่กลุ่มจัดหานั้นมักอยู่ในรูปของการออมทรัพย์หรือการถือหุ้นและการสะสมทุน 5) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก การร่วมกันคิด การร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกัน

ทำและร่วมกันรับผิดชอบ ซึ่งการมีส่วนร่วมของสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนนั้นรวมถึงการระดมทุนด้วยเช่นกัน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกซึ่งก่อให้เกิดความสามัคคี ซึ่งจะนำพาให้วิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถพึ่งตนเองได้ 6) ปัจจัยด้านแรงงานในวิสาหกิจชุมชนไม่มีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เนื่องจากบุคลากรที่เป็นลูกจ้างมีจำนวนน้อย ส่วนใหญ่เป็นคนในครอบครัวและแรงงานส่วนใหญ่เป็นวัยกลางคนและวัยสูงอายุ

นอกจากนี้ยังมีวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์สันต์ ต้นหยง และพัชรกันต์ นิมิตรศตฤฎ (2564) ที่พบว่า ความเข้มแข็งของการบริหารจัดการส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุสลี นุห์, ธวัช นุ้ยพอม และอริศ หัสมา (2563) ที่พบว่า ปัจจัยสมรรถนะด้านการตลาดและสมรรถนะด้านการปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนฮาลาลใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งการมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการนั้นจะทำให้มีโอกาสในการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่า เพราะการบริหารจัดการนั้นเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุตินันท์ หนึ่งยิ้ม, พลอยไพลิน จิตต์สดใส และธนินท์ ติรสวัสดิชัย (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวฮางอก บ้านโคกสว่าง จังหวัดสกลนคร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนข้าวบ้านฮางอกโคกสว่าง ประสบความสำเร็จจะประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการตลาดและปัจจัยด้านผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลมาศ เอี้ยวถาวร และภาดล อามาตย์ (2561) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนบ้านอุ่มแสง อำเภอราศีไศล จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 1) ด้านการเงินการหรือการลงทุน 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการผลิต 4) ด้านการบริหารและการจัดการ 5) ด้านผู้นำ 6) ด้านแรงงาน 7) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก 8) ด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานี้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางอกในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการบริหารจัดการที่ดีนั้นมีหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางอก โดยมีปัจจัยด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้นส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางอกในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบกลยุทธ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนาด้านการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 1) กลยุทธ์พัฒนาความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จและยั่งยืน ศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานรัฐและเอกชน และ 2) กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้โดดเด่น

เด่น ซึ่งผลิตภัณฑ์ข้าวฮางปลอดสารเคมีและได้รับมาตรฐาน GAP และออย. จึงเป็นจุดแข็งของผลิตภัณฑ์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนอกจากนี้ต้องมุ่งเน้นขยายช่องทางในการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ทาง Platform ต่าง ๆ เช่น Facebook Line Shopee Lazada เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมากขึ้นต้องมีการส่งเสริมการขาย เช่น โปรโมชั่นพิเศษ เฉพาะลูกค้าออนไลน์ ชื่อผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแถมผงขงตี๋มสำเร็จข้าวฮาง

องค์ประกอบที่ 2 E – Entrepreneurial orientation ด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

จากผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีปัจจัยความสามารถทางนวัตกรรม , การดำเนินงานเชิงรุกและความก้าวร้าวในการแข่งขัน ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการงานวิจัยของ วิมลวิภา เกตุเทียน (2556) ปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลาง มีจำนวน 6 ปัจจัยได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยง การบริหารจัดการ ความสม่ำเสมอและใส่ใจในการเรียนรู้ ความใส่ใจในความสำเร็จ ซึ่งสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนพงษ์ อภรณ์พิศาล, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี และ ธนวรรณ แสงสุวรรณ (2562) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและปัจจัยด้านการเป็นผู้ประกอบการนั้นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านตัวผู้นำมีส่วนผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนก้าวไปข้างหน้า ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอย่างมาก หากผู้นำขาดทักษะความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการ ย่อมส่งผลต่อการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนโดยตรง ดังนั้นผู้นำไม่ใช่เป็นแค่เพียงผู้นำที่คอยสั่งการในการดำเนินงานแต่ผู้นำต้องมีความมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ โดยมุ่งเน้นผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนมีการเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ สุทธิธรรกร (2560) ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้การประกอบการนั้นประสบความสำเร็จคือ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้ธุรกิจนั้นมีสมรรถนะที่สูงขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ดังนั้นผู้ประกอบการควรมีคุณลักษณะเฉพาะในการดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Christine Riante¹, Louis Utama, 2023) จากการศึกษาพบว่าด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้นส่งผลความสามารถในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ทั้งความเป็นตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นและความกล้าเสี่ยงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย Buba Musa Pulka, Azahari Ramli and Armanurah Mohamad (2021) พบว่า ธุรกิจ SMEs ในประเทศมาเลเซียมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถของผู้ประกอบ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและเครือข่ายของ SMEs จากรัฐบาล นั้นส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs อย่างมาก

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งต่อการจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นส่วนผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนให้เจริญเติบโตและส่งผลกระตุ้นให้การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ โดยมีปัจจัยความสามารถทางนวัตกรรม , การดำเนินงานเชิงรุกและความก้าวร้าวในการแข่งขัน ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลต่อการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบกลยุทธ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนาด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ คือ 1) กลยุทธ์พัฒนาผู้ประกอบการ โดยมุ่งเน้นด้านนวัตกรรมใหม่และให้ศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการจากหน่วยงานรัฐและเอกชน และ 2) กลยุทธ์การพัฒนาสมาชิกให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากข้าวอินทรีย์ปลอดสารเคมี แตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาด้านการขายแบบออนไลน์และเพื่อให้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกคนอื่นๆได้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความร่วมมือจากภาครัฐ ในการสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อไป

องค์ประกอบที่ 3 N - NETWORK เครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนนั้นมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้สำเร็จ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนและได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากหน่วยงานรัฐบาล ภาคเอกชน มหาวิทยาลัยและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตข้าวฮาง ซึ่งเครือข่ายทุกหน่วยนั้นเข้ามาช่วยเหลือและมาพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน และสร้างโอกาสขยายตัวเชิงธุรกิจให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จและเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง โดยหน่วยงานภาครัฐ

สนับสนุนการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและสร้างตลาดภายในท้องถิ่น การพัฒนาด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนยังต้องมีการสร้างและพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับชุมชน โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาด การบริหารจัดการ และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการธุรกิจและสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การพัฒนาด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนยังต้องมีการสร้างและพัฒนาศักยภาพในการสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้กับชุมชน โดยเฉพาะการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีเงินทุนในการดำเนินกิจการและการสร้างโรงเรือนเพื่อดำเนินกระบวนการผลิต ในส่วนด้านหน่วยงานเอกชน เช่น โรงสีข้าวเอกชนมีการสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวฮาง โดยขยายช่องทางการจำหน่าย ซึ่งนำข้าวฮางไปส่งออกประเทศเพื่อนำไปขายให้ประเทศจีน โครงการนี้เป็นความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนให้ข้าวฮางขยายตลาดไปสู่ตลาดโลก และนอกจากนี้ด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีส่วนช่วยสนับสนุนเช่นกัน วิสาหกิจชุมชนมีการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายโดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดจากวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนของตนเองเพื่อประกอบกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 พระราชบัญญัติที่ตราขึ้นมาเป็นพระราชบัญญัติที่ตราขึ้นมาเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน โดยแบ่งออกเป็น 4 หมวด 24 มาตรา ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรได้ สรุปเกี่ยวกับพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชนไว้ดังนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 หมวดใหญ่ คือ 1) หมวดวิสาหกิจชุมชน 2) หมวดเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมวดคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 4) หมวดการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ดังนั้นจากหมวดที่ 2 ด้านเครือข่าย (Networking) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชน เกี่ยวข้อง ดำเนินการสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจกลุ่มอื่น ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายโดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การผลิต การตลาดจากวิสาหกิจอื่น ๆ และนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจของตนเองเพื่อประกอบกิจการและธุรกิจให้สูงขึ้นในระดับก้าวหน้า ทิพย์วรรณ จันทรา (2564) "การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืนของกลุ่มอาชีพในเขตพื้นที่บ้านดอนโรง ตำบลเขาพระบาท อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช." พบว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ด้านการเงิน รองลงมาการตลาดส่วนการผลิตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชดา ภักดียิ่ง (2563) การมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์เป็น

องค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน และเพิ่มโอกาสในการร่วมมือและการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน โดยการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน เช่น องค์กรภาครัฐ, องค์กรเอกชน, มหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน เพื่อรับข้อมูล, ความรู้และการสนับสนุนที่ต้องการในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยวิสาหกิจชุมชนควรสร้างความร่วมมือกัน มีการแบ่งปันทรัพยากร, มีการทำกิจกรรมร่วมกันหรือการส่งเสริมการซื้อขายร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจภายในชุมชนร่วมกัน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของชุมชนและเครือข่ายจึงเป็นตัวขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครสวรรค์สามารถเจริญเติบโตไปในทิศทางที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ทั้งแก่ชุมชน,เครือข่ายในระยะยาว

งานวิจัยก่อนหน้าสอดคล้องเกี่ยวกับปัจจัยด้านเครือข่าย งานวิจัยของ พงษ์สันต์ ต้นหยง และพัชรกันต์ นิมิตรศติกุล (2564) การสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งของการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิระศักดิ์วรรณัต (2561) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยทั้ง 12 ด้าน คือ ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสิทธิ์ ยิ้มแย้ม และอุษณากร ทาวะรัมย์ (2561) ที่พบว่า 1 ใน 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน ได้แก่ การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งสรุปได้ว่าหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการที่เป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยการร่วมมือจากเครือข่ายในส่วนของเครือข่ายของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดสุพรรณบุรีมีทั้งในส่วนภาครัฐและภาคเอกชน ที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยความร่วมมือจากเครือข่ายของทั้งสองแห่งก็จะมีผลแตกต่างกันตามบริบทของตนเอง แต่ล้วนมีเป้าหมายเดียวกันคือการเข้ามาพัฒนากลุ่มวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

เครือข่ายมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและการมีผลประกอบการที่ดีได้ ซึ่งการมีเครือข่ายนอกจากจะเป็นการขยายฐานของกลุ่มผู้บริโภคให้กว้างมากขึ้นเลย ยังสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการหาผู้บริโภคใหม่หรือตลาดกลุ่มใหม่ ๆ ให้กับกลุ่มกิจการได้ ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องของแผนทางธุรกิจแล้ว ยังสามารถส่งผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับ หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มกิจการได้ และงานวิจัยของ (พิทักษ์พงศ์ กิตติโสภณ, 2550) ที่พบว่า การส่งเสริมโดยหน่วยงานของภาครัฐควรให้ความสำคัญกับเรื่องของงบประมาณ เงินทุนที่ใช้ในการประกอบการ มีการอบรมให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ รวมถึงความจริงใจในการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งการร่วมมือจากเครือข่ายในส่วนของภาครัฐอาจมีอุปสรรคมากกว่าภาคเอกชน ด้วยระบบการทำงานที่ต้องมีหลายขั้นตอนจึงมีความล่าช้าในการดำเนินการมากกว่าภาคเอกชน แต่ก็ยังเป็นหน่วยงานที่เข้าไปใกล้ชิดกับ

กลุ่มวิสาหกิจได้ง่ายกว่า จะเห็นว่าเครือข่ายแต่ละที่ก็จะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป แต่ล้วนมีเป้าหมายที่ต้องการเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จเหมือนกัน เพียงแต่บริบทในการเข้ามาพัฒนาจะเป็นไปตามระบบการทำงานของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกันไป ดังนั้น ความร่วมมือจากเครือข่ายจะมาในรูปแบบของการสนับสนุน และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ หรือการจัดสรรงบประมาณก็ตาม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การมีเครือข่ายถือเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ เพราะนอกจากจะเป็นแหล่งความรู้แล้ว ยังสามารถเป็นแหล่งเงินทุนในการพัฒนาต่อยอดสินค้าหรือบริการของกลุ่มได้ การได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายจึงสามารถเป็นการเบิกทางที่เป็นการเปิดตลาด ในการจำหน่ายสินค้าของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักกับเครือข่ายอื่น ๆ ย่อมส่งผลต่อการเติบโตของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมาก โดยผู้วิจัยออกแบบกลยุทธ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนาด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน คือ กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจ เพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาด

องค์ประกอบที่ 4 I – Innovation capability ความสามารถทางนวัตกรรม

จากผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านกระบวนการ โดยวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางมีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในบางส่วนของการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องบรรจุข้าวสุญญากาศ ซึ่งทำให้สามารถเก็บรักษาข้าวไว้ได้นานเพิ่มขึ้น ในส่วนอื่นๆยังไม่มี การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง และในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางกำลังพัฒนาเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการแปรรูปข้าวฮางแบบผง เพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ข้าวฮางแบบชงดื่มสำเร็จรูป เส้นก๋วยเตี๋ยวจากแป้งข้าวฮาง ผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ด้านนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งตั้งแต่ในระดับองค์กรไปจนถึงระดับมหภาค (Erkul, 2017) เนื่องจากนวัตกรรมนั้นส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมและประสิทธิภาพขององค์กรและสามารถยกระดับเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นธุรกิจที่มีการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้สำเร็จนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อด้านเศรษฐกิจและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เจ้าของธุรกิจที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรของตนเองได้สำเร็จจึงนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างมากทั้งทางด้านเศรษฐกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ

Erkul, (2017) นิยามเกี่ยวกับนวัตกรรม คือ การประยุกต์ใช้แนวความคิดที่สร้างขึ้นมาจากตัวเองหรืออาจหยิบยืมมาขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ ระบบ กระบวนการหรือนโยบาย ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นสิ่งแปลกใหม่ขององค์กรและสร้างประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง การจำแนกประเภทของนวัตกรรมสามารถแบ่งได้เป็นหลายรูปแบบต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบทและจุดประสงค์ของการใช้นวัตกรรม โดยมีมิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรมที่ถูกนำมาเป็นตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กรอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากเป็นมิติที่เห็นความแตกต่างและสามารถแบ่งประเภทได้อย่างชัดเจน (Guisado-Gonzalez, Wright, & Guisado-Tato (2017), Long, Aziz, Kowang, & Ismail, 2015) และได้ถูกนำมาใช้ในการวัดระดับนวัตกรรมขององค์กรในงานวิจัยนี้ ซึ่งอธิบายมิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรมไว้ว่าสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา ซึ่งเป็นได้ทั้งรูปร่างคุณลักษณะและวิธีการใช้หรือทำการเพิ่มคุณภาพหรือประสิทธิภาพของตัวผลิตภัณฑ์เก่าให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เกิดความหลากหลาย 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การนำแนวคิดใหม่มาปรับใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้การดำเนินงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยนวัตกรรมนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการผลิต โดยความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมการผลิตที่ช่วยให้องค์กรสามารถยกระดับการดำเนินงานได้ดีขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านนวัตกรรมเป็นส่วนที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในการพัฒนาต่อยอดสินค้าหรือบริการของกลุ่มย่อมส่งผลต่อการเติบโตของกลุ่มได้อย่างมาก หากมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้เพิ่มโอกาสด้านการตลาดซึ่งเป็นการขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่และนวัตกรรมด้านการบริการมุ่งเน้นการตลาดแบบออนไลน์มากขึ้นจากที่เมื่อก่อนมีแค่แบบออฟไลน์ และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบกลยุทธ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมเป็นส่วนที่สำคัญ คือ

1) กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการผลิต โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องความผันผวนแปรปรวนของสภาพอากาศส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ และ 2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เน้นการทำเกษตรอินทรีย์โดยนำนวัตกรรมใหม่มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางที่มีคุณภาพที่ดีและปลอดภัยและเพิ่มมูลค่าให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่

องค์ประกอบที่ 5 Sustainable management performance ผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน / Standard and Safety

จากผลการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์ผ่าน 3 มิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

1. ด้านเศรษฐกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากที่ศึกษาทางการเงินนั้นมีความมั่นคงและมีรายได้สูงอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินกิจการผลิตข้าวฮาง เนื่องจากข้าวฮางมีราคาที่สูงกว่าข้าวอื่น ซึ่งตรงตามจุดประสงค์หลักของกิจการนั้นก็คือการเพิ่มมูลค่าข้าว ดังนั้นข้าวฮางจึงเป็นสินค้าเกษตรที่สามารถสร้างรายได้ที่สูงขึ้นให้แก่เกษตรกร ซึ่งการสร้าง ความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดีของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จึงควรส่งเสริมความรู้และทักษะในการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้ในการบริหารจัดการที่ดีไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มของตน เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินต่อไปได้ ในส่วนด้านผู้นำกลุ่มต้องมีการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การมุ่งเน้นการพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนเจริญก้าวหน้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ผู้นำกลุ่มต้องมีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ก้าวทันโลกสมัยใหม่

2. ด้านสังคม

จากผลการศึกษาพบว่า การเพิ่มมูลค่าข้าวโดยการแปรรูปเป็นข้าวฮางของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้คือสามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน โดยใช้ทรัพยากรในชุมชนมาพัฒนาเป็นวัตถุดิบในการการแปรรูปข้าวฮาง ซึ่งในแต่ละชุมชนก็จะมีทรัพยากรที่แตกต่างกันออกไป หากมีนโยบายมาสนับสนุนในการคิดค้นหรือพัฒนาต่อยอดจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัดที่เป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนของวิสาหกิจชุมชนและสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องของผลิตภัณฑ์ชุมชน สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของชุมชนให้มีอัตลักษณ์และมีการต่อยอดจากผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง โดยนำนวัตกรรมมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็จะเป็นอีกหนึ่งตัวช่วยในการแก้ปัญหาในเรื่องรายได้ของคนในชุมชนให้สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

แนวความคิดการก่อตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน อาศัยแรงงานภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชน โดยมุ่งเน้นต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจจะมียุติแล้วหรือพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้นและขยายฐานลูกค้าในตลาดใหม่ เมื่อรายได้

ของสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มสูงขึ้น ย่อมส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเองและส่งผลให้สมาชิกมีเงินออมเพิ่มขึ้นเช่นกัน

3. ด้านสิ่งแวดล้อม

จากผลการศึกษาพบว่า มีการวางเป้าหมายกลุ่มที่ตอบสนองต่อการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เริ่มตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งทุกขั้นตอนมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการทำการเกษตรแบบอินทรีย์ในการปลูกข้าวและนำข้าวเปลือกที่ได้มาเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต โดยใช้ข้าวอินทรีย์ที่ปลอดสารเคมี ซึ่งทุกขั้นตอนการในการปลูกข้าวอินทรีย์ไม่มีการใช้สารเคมี ปลอดภัยต่อเกษตรกรและผู้บริโภคอย่างแน่นอน ในกระบวนการผลิตล้วนตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น ซึ่งวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาระบบนิเวศที่ดีในชุมชนและส่งผลให้ทุกคนในชุมชนและลูกคามีสุขภาพที่ดีแข็งแรงปลอดภัยจากสารเคมี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านแนวคิด Triple Bottom Line มาประเมินความยั่งยืนขององค์กรที่สามารถวัดได้จากประสิทธิภาพสามด้านร่วมกัน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากมีงานวิจัยที่ศึกษาทางด้านความยั่งยืน โดยได้ใช้ 3 องค์ประกอบดังกล่าววัดความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ทิวาพร ฤกษ์ตุลา และ พวงเพ็ญ ชูรินทร์ (2564) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านผู้นำกลุ่ม ด้านการตลาด ด้านสมาชิก ด้านการจัดการและด้านการเงิน 2) แนวทางการจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการมีภูมิคุ้มกัน ด้านการมีความรู้ ด้านความพอประมาณ ด้านความมีเหตุผลและด้านคุณธรรม 3) ความยั่งยืน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีกระบวนการผลิตที่ดี ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชน ซึ่งช่วยให้ชุมชนพัฒนาทั้งเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือล้วนมุ่งหวังให้กิจการของตนประสบความสำเร็จทั้งสิ้น ซึ่งการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนจะไม่มองความสำเร็จแค่เพียงรายได้เท่านั้นแต่ต้องตระหนักเรื่องสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาระบบนิเวศการเกษตรให้เกิดสมดุลโดยเกษตรกรในชุมชนร่วมมือร่วมใจกันทำการเกษตรแบบอินทรีย์ หลักสำคัญของการทำเกษตรอินทรีย์ คือการปฏิเสธการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชและปุ๋ยเคมีโดยสิ้นเชิง เนื่องจากสารเคมีการเกษตรเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อกลไกและกระบวนการของระบบนิเวศ การใช้แนวทางเกษตรอินทรีย์ในการปลูกข้าวจะช่วยลดต้นทุนในการทำเกษตรกรรม เกษตรกรไม่ต้องเสียเงินซื้อสารเคมีใด ๆ ทำให้มีกำไรที่มากขึ้น รายได้เพิ่มมากขึ้น มีความสามารถเก็บออมและสู้กับการปลดหนี้ได้ ประชากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ย่อมส่งผลให้สภาพ

สังคมดีขึ้นด้วยเช่นกันและส่งผลต่อการพัฒนาสังคมต่อไปได้ นอกจากนี้ผลผลิตเกษตรอินทรีย์ยังได้รับความเชื่อมั่นว่าเป็นสินค้าที่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ย่อมส่งผลให้มีชาวฮวงสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าผลผลิตที่ใช้สารเคมีในการทำการเกษตร และนอกจากนี้ยังส่งผลดีต่อสุขภาพของเกษตรกรเช่นกัน ดังนั้นผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮวงในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้วัดได้จากประสิทธิภาพสามด้านร่วมกัน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบกลยุทธ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนาด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่น ซึ่งข้าวฮวงเป็นสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่มีคุณภาพจากกลุ่มวิสาหกิจสีเขียวซึ่งได้รับมาตรฐานGAPและมาตรฐาน ออย. จึงนำไปสร้างเป็นอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่นเฉพาะตัว โดยนำเสนอคุณประโยชน์ของข้าวฮวงมีคุณค่าทางสารอาหารที่มากกว่าข้าวอื่น เพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้ากลุ่มรักสุขภาพสนใจข้าวฮวงมากขึ้น และมุ่งทำให้ลูกค้ารู้จักจดจำได้ ย่อมส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและรายได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยมุ่งเน้นขยายฐานลูกค้าใหม่

องค์ประกอบที่ 6 Green

การดำเนินกิจการอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ในมุมมองด้านจริยธรรมทางธุรกิจการจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนข้าวฮวง ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลกำไรหรือความสำเร็จเท่านั้น แต่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและด้านสังคมซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาวของวิสาหกิจชุมชนด้วย การจัดการสีเขียวแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมนั้นย่อมส่งผลต่อเกษตรกรและลูกค้ามีสุขภาพที่ดีปลอดภัยจากสารเคมี ดังนั้นการบริหารจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัณญา ยิ้มศิริ, แวมยุรา คำสุข และมรกต ก้าวแพงเพชร (2562) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การจัดการโซ่อุปทานสีเขียว,ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจนั้นมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในประเทศไทย ดังนั้นจึงควรสนับสนุนเพื่อยกระดับการเป็นอุตสาหกรรมสีเขียวตลอดโซ่อุปทานทั้งต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำให้มีความร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณิดาและคณะ (2562) พบว่า ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ต่อกันกับผลการดำเนินงาน ซึ่งสามารถทำนายผลการดำเนินงานได้ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับตัวด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้บริโภค การที่ผู้ผลิตให้

ความสำคัญในเรื่องสิ่งแวดล้อมจึงมีส่วนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ผู้ใช้บริการจึงคำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมได้ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชา ม่วงใหญ่ (2559) ที่พบว่า การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนในการอยู่ร่วมกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูลกัน ด้วยการส่งเสริมสิทธิชุมชน กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนา ใช้ประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น โดยสร้างความตระหนักรู้ของชุมชนในคุณค่าของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อวิถีชีวิตในเมื่อชุมชน เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรในชุมชนโดยตรง การดูแลหรือรักษาจึงต้องเป็นสิ่งที่คนในชุมชนร่วมกันตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องสิ่งแวดล้อม การดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนจึงต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน ในทุกกระบวนการตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ หากมีการสอดแทรกหรือดำเนินการอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมไปด้วย จะส่งผลให้การดำเนินการมีความยั่งยืนต่อไปได้

โดยผู้วิจัยได้ออกแบบกลยุทธ์ที่นำใช้เพื่อพัฒนาด้านการดำเนินกิจการอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ เช่น การออกบูธเกษตรกรอินทรีย์กับกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ นอกจากนี้มุ่งเน้นการเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ ซึ่งมุ่งเน้นด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่กันกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ประโยชน์จากงานวิจัย

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical contributions) ผลของการศึกษาในครั้งนี้ได้ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ผู้วิจัยบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎีและแนวคิดต่างๆจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธี EDFR จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิสาหกิจชุมชนและใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) หรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบตัวแบบเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” จากผลการศึกษาที่มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การจัดการสีเขียวของวิสาหกิจชุมชนมีหลายองค์ประกอบหลายด้านในการดำเนินงานซึ่งส่งผลต่อวิสาหกิจชุมชนและนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสีเขียว ด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ด้านเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ด้านความสามารถทางนวัตกรรมและด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งด้านเครือข่ายนั้นส่งผลทางอ้อม

ต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ซึ่งเครือข่ายนั้นจะส่งผลผ่านด้านการจัดการสีเขียวโดยตรงต่อด้านต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการตลาด เป็นต้น ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางต้องมุ่งเน้นให้ความสำเร็จปัจจัยเหล่านี้เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำของวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นส่วนผลักดันให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเจริญเติบโตในอนาคต ในยุคปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แนวคิดเกี่ยวกับด้านความสามารถทางนวัตกรรมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนช่วยให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขับเคลื่อนและดำเนินกิจการได้อย่างสมบูรณ์ คือ ปัจจัยด้านเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนและกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจที่ผลิตข้าวฮาง ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโดยตรง ในส่วนของผลการดำเนินงานได้นำแนวคิด Tripple Bottom Line (TBL) ในการพัฒนาและประเมินความยั่งยืนให้เกิดกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยพัฒนาการทำงานให้เกิดการสร้างประสิทธิภาพและเพิ่มมูลค่าได้อย่างต่อเนื่องอย่างยั่งยืนภายใต้กระบวนการที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จ 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม มิติด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้วิจัยจึงหวังว่าองค์กรประกอบทั้ง 6 ด้านภายใต้แนวคิดชื่อว่า “GIN-SME” นั้นจะเป็นตัวแบบเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิสาหกิจชุมชนนำกลยุทธ์นี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาการจัดการวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืนและเจริญเติบโตในอนาคต ผู้วิจัยจึงหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากงานวิจัยนี้ค้นพบว่า การสนับสนุนจากภาครัฐ เรื่องของงบประมาณและการส่งเสริมด้านการให้ความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางจึงเสนอว่า

1.1 รัฐบาลควรเป็นสื่อกลางเพื่อจัดหากองทุนหรือแหล่งเงินกู้ที่มีดอกเบี้ยต่ำให้กับสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเงินทุนน้อยสามารถหาแหล่งทุนในการพัฒนาสินค้าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

1.2 รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนที่เป็นรูปธรรมในการสนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง อาทิเช่น การจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการผลิตสินค้าและบริการตั้งแต่ขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องจนถึงการมีทักษะขั้นสูงในการต่อยอดเพื่อแข่งขัน

1.3 หน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางโดยตรง ควรมีการให้ความรู้จัดอบรมทำความเข้าใจและให้คำชี้แนะแนวแก่ผู้นำเพื่อให้ผู้นำสามารถนำความรู้ที่มีมาพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

1.4 หน่วยงานของรัฐควรสนับสนุนให้ผู้นำของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางนำเทคโนโลยีมาพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายแบบออนไลน์ ขายสินค้าในแพลตฟอร์มต่างๆ จ่ายชำระเงินแบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย สะดวกรวดเร็ว และตามความต้องการของผู้ซื้อในตลาดปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหารจัดการ

2.1 สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการพัฒนาข้าวฮางให้มีคุณภาพที่ดีและได้รับมาตรฐาน GAP และ ออ. และควรพัฒนาข้าวฮางให้มีความโดดเด่นและมีความแตกต่าง เพื่อเป็นการแก้ปัญหาด้านการแข่งขัน

2.2 วิสาหกิจชุมชนควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวฮางและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า อาทิการแปรรูปให้ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เช่น ข้าวฮางขงต้ม คุกกี้ข้าวฮาง เส้นก๋วยเตี๋ยวทำจากแป้งข้าวฮาง

2.3 วิสาหกิจชุมชนควรการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการผลิต การใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารและทำการโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันได้ในด้านการตลาด

2.4 วิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนจึงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้จากปราชญ์ชาวบ้านไปสู่คนรุ่นหลัง เพื่อไม่ให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นสูญหายไป

2.5 วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Based Tourism: CBT) วิสาหกิจชุมชนควรนำแนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชนมาใช้สนับสนุนชุมชน โดยนำเสนอเป็นการท่องเที่ยววิถีชาวนาและวัฒนธรรมข้าว เพื่อมุ่งเน้นการเสริมรายได้ของวิถีการเกษตร โดยต้องรักษาวิถีการเกษตรและรักษาที่ดิน แต่ท่องเที่ยวเพื่อให้เห็นถึงคุณค่าของวิถีเกษตรที่มีอยู่ ซึ่ง

วิถีเกษตรของชาวนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ โดยการนำเสนอกระบวนการขั้นตอนในการผลิตข้าวฮาง ซึ่งเป็นจุดเด่นที่สร้างความน่าสนใจแก่นักท่องเที่ยว

แนวความคิดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างยั่งยืนการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเป็นแนวคิดที่ต้องการพัฒนาพื้นที่การเกษตรที่มีความเหมาะสมโดยการเชื่อมโยงภาคการเกษตรและวิถีชุมชนเข้ากับการท่องเที่ยวเป็นการเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้ด้านการเกษตรวิถีการดำรงชีวิตและประเพณีท้องถิ่นการท่องเที่ยวเชิงเกษตรมีความสำคัญต่อสังคมทำให้เกษตรกรได้รับประสบการณ์ใหม่เกิดความสามัคคีของคนในท้องถิ่น ทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของชุมชนฟื้นฟูและปกป้องสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงเกษตร (กรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2557) ซึ่งกำหนดองค์ประกอบด้านศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร 5 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณค่าทางกายภาพและชีวภาพ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและชีวภาพของแหล่งท่องเที่ยวที่มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ สามารถกระตุ้นจูงใจนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาเที่ยวชมได้

องค์ประกอบที่ 2 คุณค่าด้านองค์ความรู้ นวัตกรรม ภูมิปัญญา หมายถึง รูปแบบการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรของแหล่งท่องเที่ยว ที่สามารถสะท้อนให้เห็นความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ทำให้นักท่องเที่ยวได้รับความรู้และประโยชน์จากการท่องเที่ยว

องค์ประกอบที่ 3 ศักยภาพการบริหารจัดการของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร หมายถึง การบริหารแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างเป็นระบบ ระเบียบ แบบแผน เพื่อให้แหล่งท่องเที่ยวได้รับความสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 4 ศักยภาพการให้บริการของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร หมายถึง ความสะดวกในการเดินทางท่องเที่ยว ความพร้อมในด้านสาธารณูปโภคต่างๆ ที่จะทำให้นักท่องเที่ยวได้รับความสะดวกสบาย

องค์ประกอบที่ 5 ศักยภาพการดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว หมายถึง การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทำให้นักท่องเที่ยวได้รับความรู้ไปพร้อมกับความสนุกสนานเพลิดเพลิน

รายการอ้างอิง

- กมลมาศ เอี้ยวถาวร และภาคล อามาตย์. (2561). "แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวอินทรีย์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน บ้านอุ่มแสง อำเภอราศีไศล จังหวัดศรีสะเกษ." *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*.
- กรมการท่องเที่ยว. (2557). **คู่มือการตรวจประเมินมาตรฐานคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2565). **Otop today**. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.otoptoday.com/>
- กรมการพัฒนาชุมชน สถาบันการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. (2560). **Model การ OTOP สู่มิติใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันการพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- กรมทรัพยากรธรณี กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2563). เข้าถึงเมื่อ 8 กรกฎาคม 2563. เข้าถึงจาก <https://www.mnre.go.th>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2548). *วิสาหกิจชุมชน. ใน เอกสารประกอบการสัมมนา*. กรุงเทพฯ.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). **คู่มือนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นิวธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2563). **กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศ วิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2561). **รายงานประจำปีสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นิวธรรมดาการพิมพ์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- กศิดิศ ใจผาวัง, ฉัตรฤดี จงสุริยภาส และภูมิพัฒน์ มิ่งมาลัยรักษ์. (2562). "อิทธิพลเชิงโครงสร้างของการใช้ทรัพยากรทางธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์และกลยุทธ์เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย." *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 6, 1: 173 -200.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2538). **การพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน : โดยถียมมนุษย์เป็นศูนย์กลาง**. กรุงเทพฯ: สภาคาทอริกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา จัดพิมพ์.
- กิตติพงษ์ ตระกูลโชคอำนวย. (2557). "นวัตกรรมการผลิตข้าวการแปรรูปข้าว และการค้าข้าวในประเทศไทย." *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร*.

- เกียรติชัย เวชฎาพันธุ์, สายใจ สิทธิกุล และสุรพันธ์ ใจมา. (2563). "ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการธุรกิจภาคการเกษตรของผู้สูงอายุในประเทศไทยภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย**, 10, 2: 59-66.
- ขวัญใจ สีสังข์. (2545). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและการให้สินเชื่อวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ.
- จรีภรณ์ มีศรี. (2563). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มชาลี้วรรณชุมชนพัฒนา ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ." รายงานการวิจัย สำนักงานประมงจังหวัดฉะเชิงเทรา.
- จักรพงษ์ พวงงามชื่น. (2552). **ตำราวิชา สก351 การพัฒนาชุมชน**. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- จันทนา ฤทธิสมบุญ และทักษิญา สง่าโยธิน. (2562). "ห่วงโซ่มูลค่าเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนด้วยแนวคิดผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (YEC)." **วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 30, 1: 104-117.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2530). "เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR." **วารสารวิจัยการศึกษา**, 10, 5: 24-25.
- เจษฎา จันทรา. (2562). "คุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจหอพักเอกชนในเขตตำบล ช้างเผือก อำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. เข้าถึงได้จาก http://www.graduate.cmru.ac.th/core/km_file/473.pdf
- ชนพงษ์ อารมณ์พิศาล. (2560). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ชนพงษ์ อารมณ์พิศาล, ยุวัฒน์ วุฒิเมธี และธนาวรรณ แสงสุวรรณ. (2562). "การศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย." **วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ**, 12, 1: 195-203.
- ชมภูษุ หุ่นนาค, ปภาวดี มนตรีวัต และวิพร เกตุแก้ว. (2563). "แนวทางการจัดการวิสาหกิจชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์สาธิตการเกษตรร้านค้าชุมชน ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี." **วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน**, 13, 2: 21-53.
- ชลิดา ทิพย์มงคล. (2562). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ซุปเปอร์ วอเตอร์ จำกัด." การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- ชานน ชลวัฒน์ และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร. (2565). "ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ของบริษัทผลิตสินค้าในประเทศไทย." *Burapha Journal of Business Management, Burapha University*, 11, 2: 18 – 41.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2549). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชิตวรา บรรจงปรุ และคณะ. (2565). "รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม กลยุทธ์การตลาดสีเขียวที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย." *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 16, 4: 164-175.
- ฐิตินันท์ หรั่งยิ้ม, พลอยไพลิน จิตต์สดีไส และธนิษฐ์ ตีรสวัสดิชัย. (2560). "ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนข้าวฮางงอก บ้านโคกสว่าง จังหวัดสกลนคร." *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ*, 4, 6: 52-58.
- ณภัทร ทิพย์ศรี, ภัทรพร สมเสมอ และกนกอร จิตจำนงค์. (2560). "ความสามารถการเป็นผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย." *วารสารบัญชีปริทัศน์*, 2, 1: 1-14.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็ดิสันเพรส โปรดักส์.
- ณัฐพันธ์ สกุลพงษ์. (2565). "รูปแบบการดำเนินงานของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจังหวัดเชียงใหม่." *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยแม่โจ้*.
- ณัฐวัฒน์ สุขะศิริวัฒน์ และคณะ. (2557). "ความท้าทายและข้อจำกัดของการขับเคลื่อนนวัตกรรมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย." *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร.*, 37, 1: 119-131. เข้าถึงได้จาก https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JAR_CRRU/article/view/244135/165512.
- ณศรา สวยดี, กฤษฎี สุวรรณชาติ และชยุต อินทร์พรหม. (2563). *ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านนาออก ตำบลสตึงหม้อ อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา*. เข้าถึงเมื่อ 12 มิถุนายน 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www2.huso.tsu.ac.th>
- ทรงศักดิ์ ไจกล้ำ. (2561). "รูปแบบการพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรธุรกิจเพื่อสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย." *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 5, 2: 342-363.

- ทศพร แก้วขวัญไกร. (2560). "ทางรอดวิกฤติเศรษฐกิจด้วยแนวทางวิสาหกิจชุมชน." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**, 9, 2: 33-50.
- ทักษญา สง่าโยธิน. (2560). "ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน." **วารสาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์**, 12, 2: 11-24.
- ทัศน์ชัย ศิริวรรณ. (2564). "การพัฒนาดัชนีชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนชีวิวิถี ตำบลน้ำเกี๋ยน อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาทรัพยากร และส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ทิพย์วรรณ จันทรา. (2564). "การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบยั่งยืนของกลุ่มอาชีพในเขตพื้นที่บ้านดอน โรง ตำบลเขาพระบาท อำเภอยะใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ทิวพร ฤกษ์ตุลา และพวงเพ็ญ ชูรินทร์. (2564). "แนวทางการจัดการเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน พี่ไร่สารพิช ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี." การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เทพรัตน์ พิมลเสถียร. (2560). **นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธงชัย พงศ์สิทธิกาญจนา และจันทนา พงศ์สิทธิกาญจนา. (2564). "ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ ส่งผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานกิจการเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนภูมิภาคตะวันตกของ ประเทศไทย." **วารสารศิลปการจัดการ**, 5, 3: 780-797.
- ชนพัฒน์ จงมีสุข, สัญญา เคณาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2561). "จากข้าวเปลือกสู่การ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง." **วารสาร รมยสาร**, 16, 2: 231-248.
- ธวัชชัย บุญมี. (2555). "การวิจัยและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านสันทรายต้นกอก ตำบลฟ้าฮ่าม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่." รายงานผลแผนงานการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ธารา ทวีโชค. (2558). **คุณลักษณะที่ดีของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม**. เข้าถึงเมื่อ 10 เมษายน 2564. เข้าถึงจาก <http://cms.dru.ac.th/jspui/handle/123456789/1296>
- นพวรรณ พิงพา. (2563). "การจัดการเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจ ภาคตะวันออกของประเทศไทย." สนับสนุนโดยทุนอุดหนุนการวิจัย คณะรัฐศาสตร์และ นิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นภภรณ์ บัวแก้ว. (2560). "รูปแบบการพัฒนาอาชีพพืชผักอินทรีย์ของครอบครัวไทยเพื่อการพัฒนาที่ ยั่งยืน." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- นวรรตน์ ชนาพรรณ. (2550). "การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาว์เชิงปฏิบัติและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นาถประภา ยอดแก้ว, อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า และศิริเดช คำสุพรหม. (2564). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าชาวในประเทศไทย." **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.**, 9, 6: 2424-2439.
- นิภาพร ร่มเกษ. (2555). **กองทุนหมุนเวียนข้าวฮางหอมแปรรูปเพิ่มมูลค่าสินค้าสู่ตลาด**. เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th>
- บัณฑิต อินดวงศ์. (2564). **การคลี่ภาพ Value Chain การคำนวณมูลค่าเพิ่มและสัดส่วนแบ่งรายได้สำหรับ Local Enterprise**. กรุงเทพมหานคร: หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท).
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2557). "การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคตของวิสาหกิจขนาดใหญ่." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุษกร ปังประเสริฐ, อารีย์ นัยพินิจ และภัทรวดี เพิ่มวณิชกุล. (2563). "การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย: วิธีการวิจัยแบบผสม." **Journal BU Academic Review**, 19, 2: 73-87.
- บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และชยุตม์ วัฒนา. (2561). "กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลาง ประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร." **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ**, 9, 1: 41-53.
- ปณิตา แจ้ดนาลาว และธรรินี มณีศรี. (2563). "รูปแบบการจัดการโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าเกษตรอย่างยั่งยืน." **วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**, 14, 1: 133-145.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). **กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ประสิทธิ์ ศรีสกุลวรรณ. (2564). "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทางด้านธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์: กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประหยัด จตุพรพิทักษ์กุล. (2538). "เครือข่ายการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบเกษตรกรรมทางเลือกของชุมชน." วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ประหยัด มโนพะเส้า. (2556). "กระบวนการขับเคลื่อนเครือข่ายกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นเครื่องมือใน การทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร จังหวัดลำพูน." **วารสารแก่นเกษตร**, 41: 17-26.
- ปวีณา กลกิจชัยวรรณ, อีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2018). "ตัวแบบบริหารเชิงกลยุทธ์แบบไฮราเครซีเพื่อพัฒนา ศักยภาพทางการแข่งขันของพนักงานขายในธุรกิจเครื่องสำอาง." **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 11, 2: 457 – 477.
- พงษ์สันต์ ต้นหยง และพัชรกานต์ นิมิตรศตกุล. (2564). "องค์ประกอบคุณลักษณะผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดนครปฐม." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์**, 5, 2: 49 - 64.
- พนมพร เฉลิมวรรณ. (2559). **คุณลักษณะผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรภาคน้อยเกษตรอินทรีย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้**. เข้าถึงได้จาก http://mdc.library.mju.ac.th/research/2561/panomporn_chalermwan_2559/fulltext.pdf
- พัชรภรณ์ เลขยันต์. (2563). **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ : วิชาการเป็นผู้ประกอบการและการ สร้างธุรกิจใหม่**. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พัชรมน ฐระธรรมานนท์ และกังวาน ยอดวิเศษศักดิ์. (2565). "คุณลักษณะของผู้ประกอบการและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจเบเกอรี่บนออนไลน์." **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ**, 13, 1: 16-31.
- พิทักษ์พงศ์ กิตติโสภณ. (2550). "การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 : ศึกษากรณีกลุ่มผู้ผลิตสินค้า "หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์" ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก." มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल. (2559). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. ปรับปรุงใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2555). "CSR กับการพัฒนาที่ยั่งยืน." **วารสารเศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาธิราช**, 6, 2: 1-10.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ**. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พีระศักดิ์ วรรณตร. (2561). "การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์." **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 10, 2: 285-310.
- เพชรรัตน์ บุญจันทร์. (2565). "แผนธุรกิจการขยายสาขาร้านค้าปลีกสินค้าพลาสติกและบรรจุภัณฑ์ PS Packaging Center." การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต สาขาวิชาความเป็นผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- เพ็ญศรี ฉิรินัง, อรุณ รักธรรม และสมพร เพ็องจันทร์. (2561). "การจัดการเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมหาสวัสดิ์ อำเภอฟุทธรณีนครปฐม." **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร**, 13, 2: 146-159.
- ฟาตอนะห์ หะยีลาเตะ และยุทธชัย ฮารีป็น. (2566). ความสามารถเชิงนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดภูเก็ต. ใน **การประชุมมหาดใหญ่วิชาการ ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14** : 1074 -1091.
- ภัทริยา พรปาริษา. (2563). "การยกระดับศักยภาพแบบพลวัตขององค์กรธุรกิจที่คล่องตัวและการจัดการโซ่อุปทานที่คล่องตัวส่งผลต่อการตอบสนองตลาดและเครือข่ายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน." **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์**, 15, 1: 90-103.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2561). **กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนปพร ภูนาเมือง และสถาพร มงคลศรีสวัสดิ์. (2563). "การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรปลูกข้าว: กรณีศึกษา กลุ่มเกษตรกรปลูกข้าวเหนียว เขาวงจังหวัดกาฬสินธุ์." **วารสารวิชาการธรรมศาสตร์**, 20, 3: 37- 48.
- ยอดพุดติการ, พ. (2555). "CSR กับการพัฒนาที่ยั่งยืน." **วารสารเศรษฐศาสตร์สุโขทัยธรรมมาธิราช**, 6, 2: 1-10.
- ยุพา อินทราเวช. (2562). **เอกสารวิชาการ การประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อรองรับการเข้าสู่ AEC กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 1: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- รัชดา ภัคดียิ่ง. (2563). "การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น." **วารสารพุทธศึกษาและวิจัย**, 6, 1: 175-189.
- รุสลี นุห์, ธวัช น้อยผอม และอริศ หัสมา. (2563). "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนฮาลาลใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้." **วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**, 43, 168: 58-82.
- วนิชย์ ไชยแสง. (2555). "ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคมกับการจัดการอย่างยั่งยืน ของภาคอุตสาหกรรมยางพาราภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน." วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วรรณิดา สารีคำ และจันทิมา พรหมเกษ. (2562). "ศักยภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรในจังหวัดสกลนคร." **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**, 12, 5: 1482 – 1500.

- วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และปรีyakมล เอื้องอ้าย. (2563). "การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจการผลิต เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน." *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 11, 2: 49-61.
- วัฒนา ทนงค์แพง และชวลีย์ ณ ถกลาง. (2560). "รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขต พื้นที่จังหวัดตราด." *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11, 3: 5-15.
- วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์. (2557). "คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนิน ธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้า ในตลาดน้ำดอนหวาย จังหวัดนครปฐม." *วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร*.
- วิมพีวิภา เกตุเทียน. (2556). "คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน การดำเนิน ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางในเขตภาคตะวันออก เฉียงเหนือตอนล่าง." *การศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2558). *การบริหารจัดการตามแนวคิดตะวันออก*. กรุงเทพฯ: โพรเพซ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ท็อป จำกัด.
- วิสิทธิ์ ยิ้มแย้ม และอุษณากร ทาวะรัมย์. (2561). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนหมู่บ้าน เศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี." *วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ ประยุกต์*, 11, 1: 39 – 50.
- ศรันญา แสนคา. (2555). "การศึกษาคูณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อความสำเร็จในจังหวัดเชียงราย." *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*.
- ศศิภา พิทักษ์สานต์. (2556). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนไป ปฏิบัติ กรณีศึกษาอำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่." *วารสารวิทยบริการ*, 24, 3: 33-46.
- ศิริเชษฐ์ สังขะมาน. (2559). "การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์แปรรูปข้าว : กรณีศึกษาจังหวัดยโสธร." *จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ศุภวัฒน์ เสาเงิน. (2560). "ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงของบ้านหนองรี ตำบลหนองรี อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี." *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐ ประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- สกลเกียรติ สัจวรกิตติวุฒิ และวรรณธนา รัตนานุกูล. (2561). "การศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนสู่ ยุคไทยแลนด์ 4.0: กรณีศึกษากลุ่มข้าวซ้อมมือบ้านนาaling ตำบลควนไส อำเภอควนเนียง จังหวัด สงขลา." *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 4, 1: 332-341.

- สมเกียรติ สุทธินิรากร. (2560). **การสร้างนวัตกรรมองค์กร กรณีศึกษา: ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย**. เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2566. เข้าถึงได้จาก http://www.ba-abstract.ru.ac.th/AbstractPdf/2562-5-11_1600056047.pdf
- สมาคมผู้ส่งออกข้าวไทย. (2563). **รายงานสถานการณ์ส่งออก และคาดการณ์แนวโน้มครึ่งปีหลัง ปี 2563**. เข้าถึงเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairiceexporters.or.th>
- สร้อยญา ศรีทองมาศ และชาคริต ศรีสุกน. (2564). "กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิดแมคคินซีที่ส่งผลต่อการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย กรณีศึกษา: โฮมสเตย์เกาะเกิด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา." **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**, 15, 1: 152-164.
- สฤชฎเกียรติ แจมสมบูรณ์. (2559). "การจัดการอย่างยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารรายการเกิดพระเกียรติของสถานีวิจัยโทรทัศน์กองทัพบก." **วารสารสมาคมนักวิจัย**, 21, 3: 182-196.
- สวัสดิ วงศ์ไชยา และพิชญาดา พันผา. (2561). "อิทธิพลของกลยุทธ์ธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม." **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2551). "ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง." **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**.
- สัญญา ยิ้มศิริ, แวมมยุรา คำสุข และมรกต กำแพงเพชร. (2562). "ตัวแบบสมการโครงสร้างของการจัดการโซ่อุปทานสีเขียวผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในประเทศไทย." **คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- สำคัญสุด สีหตุลานนท์. (2560). "ปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ กรณีศึกษานักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี." **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร. (2561). **ข้อมูลการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP ปี 2561**. เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://sakonnakhon.cdd.go.th>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **๙ อย่าง สู้ความยั่งยืนวิสาหกิจชุมชน. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพและความเท่าเทียมทางสังคม**. กรุงเทพฯ: บริษัทสตูดิโอ เฮชคิว จำกัด (สำนักงานใหญ่).

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐**. เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.nesdc.go.th>
- สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม. (2563). **ส่งออกข้าว ปี 2563 และเป้าหมายการส่งออกปี 2564**. เข้าถึงเมื่อ 3 มกราคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://oldweb.ditp.go.th>
- สำนักส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม. (2564). **ส่งออกข้าว ปี 2564 และเป้าหมายการส่งออกปี 2565**. เข้าถึงเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก <https://oldweb.ditp.go.th>
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2564). **องค์การและการจัดการสมัยใหม่ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://elcls.ssru.ac.th>
- สุธาทิพย์ จันทร์เจริญผล และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). "อิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการตลาดที่มีต่อการตอบรับจากลูกค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการร้านยาในจังหวัดนครปฐม." *Veridian E-Journal*, 8, 1: 1176 – 1191.
- สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร. (2561). "การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้กับเกษตรกรชาวนาแก้ว จังหวัดสุพรรณบุรี." รายงานผลการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- สุวิมล มธรรส. (2563). "ปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ดุสิตวิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). **ฐานคิดจากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พลังปัญญา.
- หงใหม่ เทอ. (2557). **คุณลักษณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจส่งออกมันสำปะหลังไทยไปจีน**. เข้าถึงเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2564. เข้าถึงได้จาก http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1456/1/j_hongmei.he.pdf
- อคิน รพีพัฒน์. (2547). **การมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา**. กรุงเทพฯ: ศูนย์การศึกษา นโยบายสาธารณสุข.
- อดิเทพ ครุฑธามาต, ภัทรพล ชุ่มมี และชาคริต ศรีทอง. (2564). "ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทย : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์." *Journal of MCU Nakhondhat*, 8, 2: 395-410.
- อนุชา ม่วงใหญ่. (2559). "แนวทางการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพชุมชนและท้องถิ่น “ในศตวรรษที่ 21”." *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 6, 3: 12-26.

- อัจฉิมา จันทวี. (2564). "ยุทธศาสตร์ข้าวไทย (ปี 2563 - 2567) : ด้านการตลาดต่างประเทศ." รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉิรา จันทรฉาย. (2552). ภาพรวมการจัดการที่ยั่งยืน. ใน **เอกสารบรรยาย บมจ.ธนาคารกรุงไทย**. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อินทนิล บัวคำ และนวนลฉวี แสงชัย. (2558). "แนวทางการพัฒนาธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตข้าวฮางอกสกลทวาปี บ้านนาบ่อ อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร." การค้นคว้าอิสระ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อิสรี แพทย์เจริญ, อริย์ธัช อักษรทับ และชาญวิทย์ จาตุประยูร. (2566). "รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การยกระดับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน." **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 37, 3: 127-141.
- อุทิศ สังข์รัตน์ และธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). แนวทางในการกำหนดนโยบายภาครัฐเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา. ใน **การประชุมขนาดใหญ่วิชาการครั้งที่ 4 วันที่ 10 พฤษภาคม 2556**.
- Accenture and CECP (The Committee Encouraging Corporate Philanthropy). (2011). **Business at its best: Driving sustainable value creation, Five imperatives for corporate CEOs**. Accessed January 20. Available from http://csis.org/files/attachments/111017_CECP_Accenture.pdf
- Acosta, M., Passetegue, F. X., Schubnel, A., and Violay, M. (2018). "Dynamic weakening during earthquakes controlled by fluid thermodynamics." **Nature Communications**, 9, 1: 3074. Available from <https://doi.org/10.1038/s41467-018-05603-9>.
- Avery, G. C. (2004). **Paradigms of leadership: Theory and Cases**. Thousand Oaks, Sage.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." **Journal of Management**, 17, 1: 99-120.
- Best, J. W., and Kahn, J. V. (2006). **Research in education**. 10th ed. Cape Town: Pearson Education Inc.
- Chen, I. J., and Paulraj, A. (2004). "Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements." **Journal of Operations Management**, 22: 119.

- Cho, J., and Lee, J. (2018). "Internationalization and performance of Korean SMEs: The moderating role of competitive strategy." **Asian Business & Management**, 17, 2: 1–27.
- Chomba, J. S., and Nyang'au, P. S. (2019). "Influence of entrepreneurial competencies on the growth of small and micro enterprises in the agricultural industry in Kirinyaga county, Kenya." **International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 2, 3: 1-13.
- Cohen, J. M., and Uphoff, N. T. (1981). "Rural Development Participation : Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation.", Rural Development Committee Center for International Studies. Cornell University.
- Dalbol, J. P., and Dalbol, M. L. (2011). "Sustainability and value creation." A Master thesis, Strategy, Organization & Leadership, Copenhagen Business School, University of Copenhagen.
- Dapiran, G. P., and Kam, B. H. (2017). "Value creation and appropriation in product returns management." **The International Journal of Logistics Management**, 28, 3: 821-840. Available from <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2015-0199>.
- David, F. R. (2012). **Strategic Management: Concepts and Cases**. 6th ed. Prentice Hall: Charles W.L. Hill.
- Dess, L., Eisner, D., G. G., and Beard, D. W. (2012). "Dimensions of organizational task environments." **Administrative Science Quarterly**, 29: 52–73.
- Dominique Carmen Botha. (2019). "The management of professional development of teachers in secondary schools." University of Pretoria (South Africa).
- Emas, R. (2015). "The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles." Florida International University, Available from <http://www.SciRP.org/journal/me>
- Erkul, M. (2017). "Symbiotic Relationships among Innovations and Sustainable Practices: A Supply Chain Management Perspective." Doctor of Philosophy Dissertation, Business Administration, The University of Texas Rio Grande Valley.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., and Baumgartner, R. J. (2016). "Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study." **Journal Sustainability**, 8, 6: 1-16.

- Frese, M. (2000). Microenterprises in Zimbabwe : The Function of Sociodemographic Factors, Psychological Strategies, Personal Initiative, and Goal setting for Entrepreneurial Success. In **Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa** (pp. 103): Frese, Westport Connecticut : Quorum Books.
- Fu, Q., Aziz, A., Rahman, A., Jiang, H., Abbas, J., and Comite, U. (2022). "Sustainable Supply Chain and Business Performance: The Impact of Strategy, Network Design, Information Systems, and Organizational Structure." **Journal Sustainability**, 14: 1-16.
- Gomez, J., Salazar, I., and Vargas, P. (2016). Sources of Information as Determinants of Product and Process Innovation. In **PLoS ONE** (Vol. 11, pp. 1-15).
- Guisado-Gonzalez, M., Wright, L. T., and Guisado-Tato, M. (2017). Product–Process Matrix and Complementarity Approach (J. Technol, Trans.). In (Vol. 42, pp. 441–459).
- Hair, J. F., Black, W. C., and Babin, B. J. A., R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harvard Business School. (2003). **Managing Creativity and Innovation**. Boston: Harvard Business School Press.
- Hemphill, J. K., and Westie., C. M. (1950). "The Measurement of Group Dimensions." **Journal of Psychology** April: 325-342.
- Imran, M., Abdul Hamid, S. N., and Aziz, A. (2018). "The influence of TQM on export performance of SMEs: Empirical evidence from manufacturing sector in Pakistan using PLS-SEM." **Management Science Letters**, 8: 483-496.
- Irwansyah, D. (2018). **Measurement of Study Productivity and Evaluation Analysis by using the American Productivity Center (APC) Model at a Palm Oil Factory (Pks PT. Syaukath Sejahtera)**. Paper presented at the Proceedings of MICoMS 2017, Emerald Publishing Limited.
- Koyalkar, K. R., and Gankar, S. (2018). "A case study of application of Mc-Kinsey 7-S framework to investigate the effectiveness of new product development and launch strategies." **IJARIE**, 4, 3: 313-317.
- Long, C. S., Aziz, M. H. A., Kowang, T. O., and Ismail, W. K. W. (2015). "Impact of TQM Practices on Innovation Performance among Manufacturing Companies in Malaysia." **South African Journal of Industrial Engineering**, 26, 1: 77-85.

- Lubin, D. A., and Esty, D. C. (2010). "The Sustainability Imperative." **Harvard Business Review**. Available from <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>.
- Mahanaseth, I., and Tauer, L. W. (2014). "Thailand's market power in its rice export markets." **Journal of agricultural & food industrial organization**, 12, 1: 109-120.
- Majali, T., Alkaraki, M., Asad, M., Aladwan, N., and Aledeinat, M. (2022). "Green Transformational Leadership, Green Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Mediating Role of Green Product Innovation." **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.**, 8, 191: 1-14. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040191>.
- Messersmith, J. G., and Wales, W. J. (2011). "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management." **International Small Business Journal**, 31, 2: 115-136.
- National Social Enterprise Promotion Agency. (2010). **Social enterprise**. Accessed June 26, 2023. Available from <https://www.sethailand.org>
- Ngo, L. V., and O'Cass, A. (2013). "Innovation and business success: The mediating role of customer participation." **Journal of Business Research**, 66, 8: 1134–1142.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., and Chau, K. W. (2019). "Sustainable Business Models: A Review." **Journal Sustainability**, 11, 6: 1-30.
- Nouri, A., Aliakbari Nouri, F., Shafiei Nikabadi, M., and Olfat, L. (2019). "Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC)." **International Journal of Productivity and Performance Management**, 68, 1: 148–170.
- Office, Y. P. A. E. (2018). **Chawna Khunatham Community Enterprise**. Accessed August 12, 2023. Available from <http://www.organicyasothon.com>
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York, NY: HarperBusiness.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.

- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006). "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." **Harvard Business Review**, 84: 78-85.
- Pulka, B. M., Ramli, A., and Mohamad, A. (2021). "Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance. The moderating role of the external environment." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 28, 4: 586-618.
- Riante, C., and Utama, L. (2023). "THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON SME'S PERFORMANCE THROUGH ENTREPRENEURIAL COMPETENCY IN PASAR JAMBI." **International Journal of Application on Economics and Business**, 1, 2: 79 – 89.
- Robertson, F., and Samy, M. (2015). "Factors affecting the diffusion of integrated reporting – A UK FTSE 100 perspective." **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 6, 2.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1977). "On the Use Content Specialist in the Assessment of Criterion Reference Test Item Validity Dutch." **Journal of Educational Research**.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., and Hansen, E. G. (2012). **Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation Developing a Conceptual Framework**. Available from <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm>
- Shahzad, F., Xiu, G. Y., and Shahbaz, M. (2017). "Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry." **Technology in Society**, 51: 66-73.
- Shaughnessy, K. C., Gedajlovic, E., and Reinmoeller, P. (2007). "The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms." **Asia Pacific Manage**, 24: 283-303.
- Smith, D. (2010). **Exploring innovation**. United Kingdom: McGraw Hill Education.
- Steg, L., Vlek, C., Linderber, S., Groot, T., Moll, H., Schoot, U. T., and Witteloostuijn, A. V. (2003). "Towards a comprehensive model of sustainable corporate performance." University of Groningen, Groningen.

- Stewart, H., and Gapp, R. (2012). "Achieving Effective Sustainable Management : A Small-Medium Enterprise Case Study." **Journal Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 21, 1: 52-64.
- TUCKER, P., FOLKARD, S., and MACDONALD, I. (2003). "Rest breaks and accident risk." **Lancet**, 361, 680.
- United Nation. (1981). Department of Internation Economic and Social Affair. Popular Participation as a Strategy for Promoting Community Level Action and Nation Development. In **Report of the Meeting for The Adhoc Group of Expert**. New York. United Nation.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., and Eminoglu, G. (2013). "Role of Innovation in the Relationship between Organizational Culture and Firm Performance: A Study of the Banking Sector in Turkey." **European Journal of Innovation Management**, 16, 1: 92-117.
- Vora-Sittha, P. (2012). "Governance and Poverty Reduction in Thai-land." **Modern Economy**, 3: 487-497. Available From: <http://dx.doi.org/10.4236/me.2012.35064>.
- Wang, X., and Dass, M. (2017). "Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation." **Journal of Business Research**, 76: 127-135.
- Wood , D. J. (2010). "Measuring Corporate Social Performance: A Review." **International Journal of Management Review**, 12, 1: 50-84.
- Zacca, R., Dayan, M., and Ahrens, T. (2015). "Impact of Network Capability on Small Business Performance." **Management Decision**, 53, 1: 2-23.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons)

รายชื่อ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Persons)

หน่วยงานภาครัฐ

1. เกษตรอำเภอแวงใหญ่ สำนักงานเกษตรอำเภอแวงใหญ่ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2. นว.พช.ชำนาญการ กลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาชุมชน สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดขอนแก่น กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. วิสาหกิจชุมชนศูนย์ผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียง
2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มศูนย์ข้าวฮางทุ่งนาทอง
3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวฮางชุมชนโคกสะอาด
4. วิสาหกิจชุมชนข้าวฮางทิพย์
5. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวฮางบ้านสุขสำราญ
6. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางงอก
7. วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตข้าวฮางงอกหอมมะลิสกลทวาปี
8. วิสาหกิจชุมชนไร่นาสวนผสมและเกษตรอินทรีย์ตำบลหนองหว้า
9. วิสาหกิจชุมชนข้าวฮางงอกบ้านหนองบัวสร้าง
10. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปข้าวเพื่อสุขภาพ
11. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวฮางบ้านโคกสว่าง
12. วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ บ้านนาดีโคกสวาท40
13. วิสาหกิจชุมชนข้าวฮางงอกบ้านน้อยจอมศรี
14. วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์บ้านหันเทา
15. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวทิพมนต์
16. วิสาหกิจชุมชนข้าวฮางกุดรัง
17. วิสาหกิจชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงบ้านหนองเผือก
18. วิสาหกิจชุมชนข้าวฮางงอกแก้วมุกดา
19. วิสาหกิจชุมชนข้าวฮางงอกบ้านนาเลา



ที่ อว 8618.1/ 1295

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

๑ มีนาคม 2566

เรื่อง ขอข้อมูล

เรียน

ด้วยนางสาวพีรยา ทรัพย์สาร รหัสประจำตัว 61604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" มีความประสงค์จะขอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ด้านเกณฑ์การประกวดผลิตภัณฑ์ OTOP รายชื่อวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และรายชื่อผู้ชนะที่ได้รับรางวัล OTOP ระดับ 5 ดาวซึ่งเป็นผู้ผลิตข้าวฮาง เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวพีรยา ทรัพย์สาร หมายเลขโทรศัพท์ 06 1956 6693 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031





แบบสัมภาษณ์ EDFR ครั้งที่ 1

เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าว
ฮาง

ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการดุุษฎีบัณฑิต โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจกลุ่ม
ผลิตภัณฑ์ ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำหรับผู้ให้ข้อมูลจากประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตำแหน่งหน้าที่ในวิสาหกิจชุมชน

วันที่สัมภาษณ์สถานที่.....

หมายเหตุ การบันทึกข้อมูลนี้จะไม่เปิดเผยข้อมูลให้เชื่อมโยงถึงเจ้าของข้อมูลได้

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 1 สำหรับผู้ให้ข้อมูลจากประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

1. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
2. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการผลิต กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
3. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านบริหารจัดการ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
4. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการเงิน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
5. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการตลาด กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
6. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
7. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านนวัตกรรม กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
8. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านความเป็นผู้ประกอบการ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
9. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านเครือข่ายทางสังคม กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
10. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านห่วงโซ่อุปทาน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร

11. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มผลิตภัณฑ์ ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
12. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการจัดการความรู้และทักษะ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
13. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการมีส่วนร่วมและการจัดการกลุ่ม กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
14. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านแหล่งการเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
15. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านผู้นำ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
16. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มผลิตภัณฑ์ ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
17. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม กลุ่มผลิตภัณฑ์ ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
18. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านโลจิสติกส์ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
19. ท่านคิดว่า การจัดการของวิสาหกิจชุมชน ในด้านการดำเนินงาน ผ่านมุมมอง 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ , ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างไร และส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนอย่างไร
20. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับแนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจ กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



แบบสัมภาษณ์ EDFR ครั้งที่ 2

เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์
ข้าวฮาง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการดุขฎิบัณฑิต โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ
การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับผู้ให้ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตำแหน่งหน้าที่ในวิสาหกิจชุมชน

วันที่สัมภาษณ์สถานที่.....

หมายเหตุ การบันทึกข้อมูลนี้จะไม่เปิดเผยข้อมูลให้เชื่อมโยงถึงเจ้าของข้อมูลได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับผู้ให้ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านโดยที่

- 5 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับน้อยที่สุด

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | | Mean | IR |
|---|------------------|---|---|---|---|------|----|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1. ด้านการผลิต | | | | | | | |
| 2. ด้านบริหารจัดการ | | | | | | | |
| 3. ด้านการเงิน | | | | | | | |
| 4. ด้านการตลาด | | | | | | | |
| 5. ด้านทรัพยากรมนุษย์ | | | | | | | |
| 6. ด้านนวัตกรรม | | | | | | | |
| 7. ด้านความเป็นผู้ประกอบการ | | | | | | | |
| 8. ด้านเครือข่ายทางสังคม | | | | | | | |
| 9. ด้านห่วงโซ่อุปทาน | | | | | | | |
| 10. ด้านโครงสร้างองค์กร | | | | | | | |
| 11. ด้านแหล่งการเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น | | | | | | | |

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ จัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่ม ผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | | Mean | IR |
|---|------------------|---|---|---|---|------|----|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 12. ด้านการจัดการความรู้และ ทักษะ | | | | | | | |
| 13. ด้านวัฒนธรรมองค์กร | | | | | | | |
| 14. ด้านการมีส่วนร่วม | | | | | | | |
| 15. ด้านการดำเนินงาน ผ่าน มุมมอง 3 มิติ ด้านเศรษฐกิจ , ด้านสังคม และด้าน สิ่งแวดล้อม | | | | | | | |





แบบสอบถามสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ

เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง

ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการดุขฎิบัณทิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง
หมายเหตุ การบันทึกข้อมูลนี้จะไม่เปิดเผยข้อมูลให้เชื่อมโยงถึงเจ้าของข้อมูลได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านโดยที่

- 5 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง ระดับน้อยที่สุด

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการจัดการของวิสาหกิจชุมชน | | | | | |
| ด้านการผลิต | | | | | |
| 1. ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนนำวัตถุดิบจากสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อลดต้นทุนการผลิตมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2. ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการผลิต ที่มีระบบการวางแผนและมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3. ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนา/ปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการผลิต มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านบริหารจัดการ | | | | | |
| 1. ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนและปรับปรุงแก้ไขบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรและสมาชิก มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2. ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการมอบหมายการปฏิบัติงานของแต่ละ | | | | | |

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ตำแหน่งตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3.ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนการมีติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตาม แผนและนำไปปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพตลอดจนมีการรายงานผลการดำเนินงานให้สมาชิกได้รับทราบ มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านการเงิน | | | | | |
| 1.ท่านเห็นว่าผู้รับผิดชอบในการจัดการบัญชีของวิสาหกิจชุมชนสามารถจัดการบัญชีได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2.ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการบันทึกค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการ ที่เป็นปัจจุบันมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3.ท่านเห็นว่าวิสาหกิจชุมชนมีการวางแผนการใช้เงินของวิสาหกิจชุมชนอย่างรอบคอบและรัดกุม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านการตลาด | | | | | |
| 1.ท่านคิดว่าวิสาหกิจชุมชนได้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี มีมาตรฐานสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2.ท่านคิดว่าวิสาหกิจชุมชนได้ผลิตสินค้าที่มีราคาเหมาะสม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3.ท่านคิดว่าวิสาหกิจชุมชนมีการส่งเสริมด้านการตลาดเช่น โปรมotion เพื่อให้ดึงดูดให้ลูกค้ามีต้องการซื้อสินค้า มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านทรัพยากรมนุษย์ | | | | | |
| 1.กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2. มีการจัดสรรงานและแรงงานได้อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่าวิสาหกิจชุมชนมีกำหนดโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนและตำแหน่งการทำงานได้อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก | | | | | |
| 1.สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน | | | | | |
| 2.สมาชิกมีส่วนร่วมในวางแผนและกำหนดแผนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน | | | | | |

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.สมาชิกมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ | | | | | |
| ด้านเครือข่ายทางธุรกิจ | | | | | |
| การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐ | | | | | |
| 1.เจ้าหน้าที่ภาครัฐเข้ามาให้ความรู้และทักษะในการดำเนินงานของกลุ่ม | | | | | |
| 2.เจ้าหน้าที่ภาครัฐสนับสนุนแหล่งเงินทุนให้แก่กลุ่ม | | | | | |
| 3.เจ้าหน้าที่ภาครัฐสนับสนุนวัสดุ/อุปกรณ์ จุดสาธิตการเรียนรู้การผลิต ให้แก่กลุ่ม | | | | | |
| การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ภาคเอกชน | | | | | |
| 1.เจ้าหน้าที่ภาคเอกชนสนับสนุนวัสดุ/อุปกรณ์ จุดสาธิต การเรียนรู้การผลิต ให้แก่กลุ่ม | | | | | |
| 2.เจ้าหน้าที่ภาคเอกชนช่วยประสานงานในการจัดทำโครงการต่าง ๆ จัดตลาดเพื่อรองรับสินค้าให้แก่กลุ่ม | | | | | |
| 3.เจ้าหน้าที่ภาคเอกชนเข้ามาให้ความรู้และทักษะในการดำเนินงานของกลุ่ม | | | | | |
| การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน | | | | | |
| 1.กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน | | | | | |
| 2.กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มสมาชิกเครือข่าย มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3.มีการจัดการเครือข่าย ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานในกลุ่มสมาชิกเครือข่าย มากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านความสามารถทางนวัตกรรม | | | | | |
| นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ Product innovation | | | | | |
| 1.ท่านคิดว่าการพัฒนาหรือแก้ไขผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นระดับมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2.ท่านคิดว่าการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า จะช่วยให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นระดับมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3.วิสาหกิจของท่านมีนโยบายที่ชัดเจนในการประยุกต์ใช้นวัตกรรม | | | | | |

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ระดับมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| นวัตกรรมกระบวนการ Process Innovation | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่าการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ ระดับมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 2. ท่านคิดว่าการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการต่างๆสามารถเพิ่มความพึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ระดับมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่าวิสาหกิจชุมชนของท่าน นำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ จะช่วยให้มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นระดับมากน้อยเพียงใด | | | | | |
| ด้านมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ | | | | | |
| การดำเนินงานเชิงรุก Proactiveness Orientation | | | | | |
| 1. มีแผนการขยายธุรกิจให้เติบโตก้าวหน้า เช่น เปิดร้านสาขาใหม่ | | | | | |
| 2. มีแผนเตรียมพัฒนาคุณภาพสินค้าของวิสาหกิจชุมชนเพื่อรองรับอัตราเจริญเติบโตทางการตลาด | | | | | |
| 3. มีการปรับตัว หรือพัฒนาสินค้าใหม่และแผนพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรับรองลูกค้ากลุ่มใหม่มากขึ้น | | | | | |
| ความสามารถทางนวัตกรรม Innovativeness Orientation | | | | | |
| 1. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย ตามโลกวิวัฒน์ ยอมรับนวัตกรรมใหม่ | | | | | |
| 2. มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตของวิสาหกิจชุมชน | | | | | |
| 3. พยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อขยายการตลาด ไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ | | | | | |
| ความก้าวร้าวในการแข่งขัน | | | | | |
| 1. มีความสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยใช้กลยุทธ์ด้านโปรโมชั่น | | | | | |
| 2. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถลดต้นทุนในการผลิต | | | | | |

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน กลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮาง | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. สร้างกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการตลาดกลุ่มเฉพาะ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด | | | | | |
| ด้านผลการดำเนินงานยั่งยืน | | | | | |
| ผลการดำเนินงานยั่งยืน ผ่านมุมมองด้านเศรษฐกิจ | | | | | |
| 1. วิสาหกิจชุมชนมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น และมีผลกำไรมากขึ้น | | | | | |
| 2. วิสาหกิจชุมชนมีสภาพคล่องทางการเงินสูงขึ้น มีเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มมากขึ้น | | | | | |
| 3. วิสาหกิจชุมชนมีทุนสะสมเพื่อนำไปขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น | | | | | |
| ผลการดำเนินงานยั่งยืน ผ่านมุมมองด้านสังคม | | | | | |
| 1. คุณภาพชีวิตของสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนดีขึ้น | | | | | |
| 2. สมาชิกทุกคนในวิสาหกิจชุมชน มีรายรับเพิ่มขึ้น หนี้สินลดลง เงินออมเพิ่มมากขึ้น | | | | | |
| 3. มีการสนับสนุนจากเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาหรือขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น | | | | | |
| ผลการดำเนินงานยั่งยืน ผ่านมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม | | | | | |
| 1. วิสาหกิจชุมชนมีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม | | | | | |
| 2. วิสาหกิจชุมชนใช้วัตถุดิบที่ปลอดภัยปราศจากสารเคมีในกระบวนการผลิต | | | | | |
| 3. สินค้าของวิสาหกิจชุมชนได้รับมาตรฐานปลอดภัยจากสารเคมีรักษาสิ่งแวดล้อม | | | | | |



ภาคผนวก ค
หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ภายใน 216004

ที่ อว 8603.16/4812

วันที่ 20 กันยายน 2565

เรื่อง ผลการพิจารณาการขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นางสาวพริษา ทรัพย์สาร (นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ)

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (เลขที่โครงการ REC 65.0914-143-7831) ไปยังสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ เพื่อขอรับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วนั้น

บัดนี้ สำนักงานบริหารการวิจัยฯ ขอแจ้งผลการพิจารณาให้ทราบว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเข้าข่ายโครงการวิจัยที่ได้รับการยกเว้นการพิจารณา (Exemption review) จึงออกหนังสือรับรองให้กับโครงการวิจัยดังกล่าวตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ หากผู้วิจัยมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ นางสาวพัชรณัฐ เสาร์หงษ์ โทร (เบอร์สำนักงาน) 098-5479738 ภายใน 216004

(ศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



มหาวิทยาลัยศิลปากร

หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

รหัสโครงการ: REC 65.0914-143-7831

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย): การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ): Strategic Model Development for Sustainable Business Management of the Hang Rice Community Enterprise in the Northeast area

ผู้วิจัยหลัก: นางสาวพีรยา ทรัพย์สาร

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 14 กันยายน 2565
2. แบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ฉบับภาษาไทย) เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 14 กันยายน 2565

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามคำประกาศ เฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) และมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับ และข้อกำหนดภายในประเทศ



(ศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ศรีอมรศักดิ์)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

หมายเลขใบรับรอง COE 65.0916-152

วันที่รับรอง: 16 กันยายน พ.ศ. 2565

สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์
6 ถนนราชมรรคาใน ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
โทร 0-3425-5808 โทรสาร (Fax) : 0-3425-5808
email : su.ethicshuman@gmail.com





ที่ อว 8606 (พบ) / 277

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒๐ พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธพสุตม์ สารนุวัฒน์

ด้วย นางสาวพริษา ทรัพย์สาร รหัสประจำตัว 61604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 278

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒๐ พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ฤดี เสริมชยุต

ด้วย นางสาวพีรยา ทรัพย์สาร รหัสประจำตัว 61604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 279

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

20 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ ยะหะกร

ด้วย นางสาวพริษา ทรัพย์สาร รหัสประจำตัว 61604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิตสาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 280

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

20 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ สุขบำรุง

ด้วย นางสาวพีรยา ทรัพย์สาร รหัสประจำตัว 61604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา
ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ที่ อว 8606 (พบ) / 281

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๒๐ พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชลดา ฝาริโน

ด้วย นางสาวพีรยา ทรัพย์สาร รหัสประจำตัว 61604908 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา
ตัวแบบเชิงกลยุทธ์การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ข้าวฮางในเขตพื้นที่ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032 594 107



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูล



ภาพที่ 31 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 32 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 33 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 34 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 35 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 36 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 37 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 38 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 39 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก



ภาพที่ 40 ภาพการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

พริยา ทรัพย์สาร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2557 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการ)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ภาคภาษาอังกฤษ)

พ.ศ. 2553 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ)

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

