

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีของวิสาหกิจชุมชน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารจัดการกลยุทธ์
- 2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิด

2.1 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่

จังหวัดเชียงใหม่ มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในปี พ.ศ. 2561 ทั้งหมด 2,703 แห่ง และมีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 39,788 ราย การประกอบกิจการแบ่งเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วยการผลิตสินค้าและการให้บริการ แสดงดังตารางที่ 2.1 และ 2.2 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2561)

ตารางที่ 2.1 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่

ลำดับที่	อำเภอ	วิสาหกิจชุมชน	
		จำนวน (แห่ง)	สมาชิก (ราย)
1	กัลยาณิวัฒนา	36	401
2	จอมทอง	120	2,184
3	เชียงดาว	73	1,067
4	ไชยปราการ	12	207
5	ดอยเต่า	62	936
6	ดอยสะเก็ด	108	1,515
7	ดอยหล่อ	78	1,088
8	ฝาง	221	3,701
9	พร้าว	74	936
10	เมืองเชียงใหม่	85	1,256

ตารางที่ 2.1 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่ (ต่อ)

ลำดับที่	อำเภอ	วิสาหกิจชุมชน	
		จำนวน (แห่ง)	สมาชิก (ราย)
11	แม่แจ่ม	251	4,516
12	แม่แตง	82	1,424
13	แม่ริม	96	1,482
14	แม่ว้าง	87	1,240
15	แม่ออน	56	620
16	แม่อาย	88	1,098
17	เวียงแหง	63	804
18	สะเมิง	90	1,296
19	สันกำแพง	202	2,403
20	สันทราย	108	1,493
21	สันป่าตอง	183	3,181
22	สารภี	196	2,486
23	หางดง	91	1,484
24	อมก๋อย	192	2,290
25	ฮอด	49	680
24	อมก๋อย	192	2,290
25	ฮอด	49	680
รวมทั้งหมด		2,703	39,788

ตารางที่ 2.2 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามประเภทกิจการ

ลำดับที่	ประเภทกิจการ	จำนวนวิสาหกิจชุมชน (แห่ง)
การผลิตสินค้า		
1	การผลิตพืช	840
2	การผลิตปศุสัตว์	442
3	การผลิตประมง	91
4	การแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหาร	554
5	ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า	350
6	เครื่องจักสาน	131
7	ดอกไม้ประดิษฐ์	28
8	เครื่องจักรกล	2
9	ของชำร่วย / ของที่ระลึก	87
10	ผลิตภัณฑ์สมุนไพร	132
11	เครื่องมือ	279

ตารางที่ 2.2 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามประเภทกิจการ (ต่อ)

ลำดับที่	ประเภทกิจการ	จำนวนวิสาหกิจชุมชน (แห่ง)
12	เครื่องประดับ/อัญมณี	9
13	เครื่องมือ/เฟอร์นิเจอร์	77
14	เครื่องหนัง	4
15	การผลิตปัจจัยการผลิต	234
16	เครื่องปั้น	18
17	สิ่งประดิษฐ์จากโลหะ	10
18	การผลิตสินค้าอื่นๆ	251
การให้บริการ		
1	ร้านค้าชุมชน	84
2	ออมทรัพย์ชุมชน	104
3	ท่องเที่ยว	58
4	สุขภาพ	39
5	ซ่อมเครื่องจักรกล	1
6	บริการอื่นๆ	233

2.2 แนวคิดและทฤษฎีของวิสาหกิจชุมชน

วิชิต นันทสุวรรณ (2547) วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอนโดยมีภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายของ องค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการ สร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและ ความสงบสุขของสังคมด้วย

กรมส่งเสริมการเกษตร (2548) วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro community Enterprise-SMCE) หมายถึง การประกอบการขนาดเล็กและขนาดจิ๋ว เพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพึ่งพาตนเองและความเพียงพอของครอบครัวและชุมชน ทุนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคม ให้เกิด ประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังประโยชน์ให้ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวิสาหกิจนั้นเป็นหลัก

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548) วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าการให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นรูปนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2552) วิสาหกิจชุมชนเกิดจากการที่คนกลุ่มหนึ่งในชุมชนมารวมมือกันทำอะไรบางอย่างที่เกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การจัดการทรัพยากร การจัดการทุน การจัดการตลาด โดยมีการซื้อขายในลักษณะสหกรณ์ แต่แตกต่างกันที่ระเบียบและกฎเกณฑ์ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเน้นการแบ่งปัน การช่วยเหลือกัน มากกว่าการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นหน่วยที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ไม่แตกแยก แบ่งพวก และไม่ต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง เพราะวิสาหกิจชุมชนคือการเน้นการช่วยเหลือกัน

ดังนั้น วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการโดยชุมชนที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องใช้ปัจจัยการผลิตนี้ให้เกิดดอกผลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านเศรษฐกิจ คือ การสร้างรายได้และอาชีพ ด้านสังคม คือ การยึดโยงร้อยรัดความเป็นครอบครัวและชุมชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประกอบกระบวนการของชุมชน

องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548) วิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบ 7 ข้อ คือ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง แต่อย่างไรก็ดี คนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้ เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดียว คล้ายกับปลุกพืชเดียว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลาย ๆ กิจกรรมประสาน ผันผวน (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนา วิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบ การหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ แต่บนฐานความรู้สึก ความอยากร ความต้องการ ตามที่สื่อในสังคมกระตุ้นให้เกิด ทำให้ความอยากรกลายเป็นความจำเป็นสำหรับชีวิตไปหมด

7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่กำไรก่อนที่จะคิดทำให้รอด ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

เสรี พงศ์พิศ, วิจิต นันทสุวรรณ และ จ่านงค์ แรกพินิจ (2544) วิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบที่เกิดจากการเชื่อมโยงกลุ่มกิจกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ 4 กลุ่ม คือ

1. การแปรรูปหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตของชุมชนเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง จากการผลิตทางการเกษตร เพื่อการพึ่งตนเองและเพิ่มมูลค่าของผลผลิตทางการเกษตรขององค์กร ชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชน

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรและภูมิปัญญาชุมชน เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ມเพื่อสุขภาพ ไวน์ผลไม้พื้นบ้าน การแปรรูปพืชผักผลไม้พื้นบ้านรูปแบบต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ยา สมุนไพรแหล่งท่องเที่ยว ผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้าน พิพิธภัณฑ์ชุมชน เป็นต้น

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองการพึ่งตนเองขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ อาหารและยาสมุนไพร

4. การพัฒนาระบบตลาด การบริการและสวัสดิการชุมชน เช่น ร้านค้าชุมชน ลาน (ตลาด) ชุมชน ศูนย์สุขภาพพื้นบ้าน

ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์ (2548) องค์ประกอบวิสาหกิจชุมชนควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ข้อ คือ

1. การเรียนรู้ คือ หัวใจของการประกอบการ เพราะความรู้คือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้การประกอบการเป็นทุนทางปัญญาที่มีคุณค่ามากที่สุด และเป็นหลักประกันความสำเร็จและความยั่งยืน การเรียนรู้ดังกล่าวไม่แสวงหาแต่เพียงสูตรสำเร็จ แต่แสวงหาความรู้ใหม่ให้เป็นรากฐานของการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของวิสาหกิจชุมชน

2. การพึ่งตนเอง คือ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาพื้นฐานสำคัญของตนเอง การจัดการชุมชนและทรัพยากรโดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับความรู้สากล เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความจำเป็นขั้นพื้นฐานของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภูมิปัญญาท้องถิ่น คือ ศาสตร์และศิลป์ของการดำเนินชีวิต ความรู้และคุณธรรม เหตุผลและจิตวิญญาณของท้องถิ่น ซึ่งถ่ายทอดกันมาหลายชั่วอายุคน ทำให้คนสามารถจัดการชีวิต จัดการชุมชน และจัดการทรัพยากรในยุคสมัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ช่วยให้บรรพบุรุษจนถึงลูกหลานดำรงอยู่ได้ถึงทุกวันนี้

4. ทุนชุมชน คือ ความรู้ ภูมิปัญญา ทรัพยากร ผลผลิต และทุนทางสังคมหรือความเชื่อบรรทัดฐานทางสังคม ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สืบทอดกันมารวมเป็นรากฐานความสัมพันธ์ความไว้วางใจ ความเป็นพี่เป็นน้องของผู้คนในชุมชน

5. ความยั่งยืน คือ หัวใจของการพัฒนาที่ไม่ทำลายทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนกับความเป็นชุมชน โดยอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่องและมั่นคง

6. ความเท่าเทียม คือ คุณลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างคน กลุ่มคน องค์กร ที่ร่วมมือกันทำงานโดยให้เกียรติกัน เคารพในศักดิ์ศรีและศักยภาพของกันและกัน

7. ธรรมาภิบาล คือ การบริหารจัดการที่โปร่งใส กระจายอำนาจ และตรวจสอบได้ ไม่รวบอำนาจโดยคนกลุ่มเดียว แต่ชุมชนมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของเครือข่าย คือ วัฒนธรรมการทำงานแนวราบแบบหนึ่ง เกิดจากการจัดความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กร ที่ทำให้แต่ละหน่วยมีความเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง และมีความเข้มแข็ง มีการฉีกกำลังและช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน

ลักษณะการประกอบการของวิสาหกิจชุมชน

สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2553) ได้แบ่งวิสาหกิจชุมชนเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อกินเพื่อใช้ในชุมชนเพื่อให้ครอบครัวพึ่งตนเองได้ ให้ชุมชนเกิดความพอเพียงอย่างน้อยให้พออยู่พอกิน หรือพอกินพอใช้เมื่อลดรายจ่ายรายได้ก็เพิ่มขึ้น เพราะถ้ามุ่งแต่เพิ่มรายได้ โดยไม่เน้นการทำทดแทนการซื้อ เราก็จะมีรายจ่ายมากกว่ารายได้ นั่นคือ ที่มาของปัญหานี้สิน

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า ได้แก่ การนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้าสู่ตลาดบริโภค และรวมไปถึงผลผลิตทั่วไป ที่เหลือกินเหลือใช้ในท้องถิ่นที่นำออกสู่ตลาดบริโภค โดยการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาด และการจัดวางต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

สำนักพัฒนาเกษตรกร (2547) ได้แบ่งวิสาหกิจชุมชนเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการให้บริการที่นำไปใช้เพื่อการอุปโภค บริโภค มุ่งเน้นการลดรายจ่าย การประหยัดและออม เพื่อให้ดำรงชีวิตได้อย่างพออยู่พอกิน ทั้งระดับครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน

2. ระดับพัฒนา ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการให้บริการเพื่อการลดรายจ่าย และมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือจำหน่ายให้เกิดรายได้เพิ่ม หรือมีทุนเพิ่มในการประกอบการอันนำไปสู่การ อยู่ดีกินดี ของครัวเรือน ชุมชนและระหว่างชุมชน

3. ระดับก้าวหน้า ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการทั้งภาคการผลิตและการบริการมุ่งการเพิ่มรายได้ไปสู่การขยายการลงทุน ลดการนำเข้า เพื่อการส่งออกของผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการ ขณะเดียวกันก็สามารถจัดสรรผลกำไร เพื่อสวัสดิการของชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ สร้างความ มั่งมีศรีสุข ของครัวเรือน ชุมชน ขยายไปถึงระหว่างชุมชน และนำไปสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขยายต่อไป

การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2547)

กฎหมายได้กำหนดให้มีการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจรในทุกระดับ ดังนี้

1. ระดับปฐมภูมิ คือการส่งเสริมการจัดตั้ง การให้ความรู้ การศึกษาวิจัย ในการนำทุนชุมชนมาใช้ให้เหมาะสม การร่วมมือกันในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้
2. ระดับสูงขึ้นไป คือการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ การศึกษาวิจัย เทคโนโลยี และการตลาด การสร้างความเชื่อถือทางธุรกิจ และความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค การประสานงานแหล่งเงินทุน เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการหรือพัฒนาไปสู่การประกอบธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป
3. การส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รัฐจะให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย หรือภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

ประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชน (กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2547)

1. การรวมตัวกันของเกษตรกรในการประกอบธุรกิจในระดับชุมชน มีความมั่นคงได้รับการรับรองตามกฎหมาย
2. การส่งเสริมความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาความสามารถในการจัดการ ตรงตามความต้องการที่แท้จริง
3. ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ มีความพร้อมที่จะพัฒนาสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ

จิระนุช ชาญณรงค์กุล (2558).ได้กล่าวถึง การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้นแบบเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้เรียนรู้ตนเองในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก เป็นต้น เพื่อเป็นต้นแบบและแนวทางให้วิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้และพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชนอย่างเหมาะสม โดยคุณสมบัติของวิสาหกิจชุมชนที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกเป็นต้นแบบมีดังนี้

1. เป็นวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และผ่านการประเมินศักยภาพครั้งล่าสุดอยู่ในระดับดี
2. ต้องมีข้อมูลการประกอบการย้อนหลังให้คณะกรรมการตรวจสอบได้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี นับตั้งแต่ประกาศรับสมัคร
3. การประกอบกิจการต้องดำเนินงานโดยกลุ่มคนในชุมชน และสอดคล้องกับศักยภาพ บริบทของชุมชนหรือแผนชุมชน

4. ต้องมีกิจกรรมที่หลากหลาย มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

แนวทางในการพิจารณาคัดเลือกเป็นต้นแบบ เป็นแนวทางที่ใช้ในการพิจารณาแนวคิดและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อบ่งชี้ความสามารถในการพัฒนาตนเองของวิสาหกิจชุมชน เพื่อความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนเพื่อให้ได้วิสาหกิจชุมชนตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นที่พึงประสงค์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกประกอบด้วย 5 หมวด ประกอบด้วย

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการสร้างโอกาส สร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาแก้ปัญหาของกลุ่มได้อย่างตรงประเด็น ปัญหารุนแรงที่ทำให้คนต้องมารวมตัวกันเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อรวมพลังในการจัดปัญหาของตนเอง เช่น ความยากจน หนี้สิน ความเหลื่อมล้ำ ความเป็นธรรม ภัยธรรมชาติ เป็นต้น มีความคิดริเริ่มในการสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังตอบสนองความต้องการของสมาชิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพิ่มมูลค่า คุณค่า โดยมีความเหมาะสมกับศักยภาพและเงื่อนไขในพื้นที่ ได้แก่ ทุนทางสังคม ตลาด สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้น เป็นการวัดกระบวนการคิดของวิสาหกิจชุมชนซึ่งต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงได้ สามารถอธิบายที่มาของการตัดสินใจทางกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล โดยพิจารณาจากความคิดริเริ่มในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 มีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการเรียนรู้ในการรู้จักตนเอง เพื่อทราบศักยภาพและขีดจำกัดของชุมชน และเรียนรู้เพิ่มเติมจากภายนอกอย่างเป็นระบบ

1.2 มีแนวคิดในการจัดการทุน เพื่อให้สามารถมีทุนในการประกอบการได้ภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งตนเองเป็นเบื้องต้น

1.3 มีแนวคิดในการจัดระบบวิสาหกิจชุมชนที่มีกิจกรรมหลากหลาย เกื้อกูลกันตามฐานทรัพยากร ภูมิปัญญาหรือเงื่อนไขของท้องถิ่น

1.4 มีแนวคิดในการจัดระบบสวัสดิการที่ดีสำหรับสมาชิกและชุมชน

1.5 มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความโดดเด่นและสอดคล้องกับบริบทของชุมชน

2. ความสามารถในการบริหารและการจัดการสถาบัน หมายถึง ความสามารถของกรรมการและสมาชิกในการบริหารจัดการ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐานหรือระดับก้าวหน้า เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนต้องมีการบริหารจัดการครบ 9 ด้าน การคัดเลือกพิจารณาจากรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละด้าน วิสาหกิจชุมชนดีเด่นต้องมีการดำเนินการครบทุกด้าน ดังนี้

2.1 ด้านแผนการดำเนินงาน

2.1.1 มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่มุ่งไปสู่การพึ่งตนเองอย่างยั่งยืน ให้ความเหมาะสมพอดีกับเงื่อนไขของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2.2.2 มีแผนการดำเนินงานและกิจกรรมหรือมีการประสานแผนกับหน่วยงานภาคีที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

2.2.3 ลักษณะแผนการดำเนินงานและกิจกรรมที่มีเหตุผลสอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไขของชุมชน

2.2.4 มีแผนควบคุมหรือแผนบริหารความเสี่ยงหรือมีการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

2.2.5 มีการทบทวนและปรับปรุงแผนให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

2.2 ด้านทรัพยากรและการเงิน

2.2.1 มีการนำทรัพยากรที่มีมาใช้ให้แผนงานบรรลุตามที่กำหนด

2.2.2 ที่มาของเงินทุนและทรัพยากรมีความชัดเจน เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม สะสมทุนจากสมาชิก ระดมทุนจากสมาชิก กู้ หรือหาจากภายนอกเพิ่มเติม

2.2.3 การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3 ด้านระบบบัญชี

2.3.1 มีการบันทึกบัญชี

2.3.2 ดำเนินการปิดบัญชีได้ถูกต้องตามเวลา

2.3.3 มีการสื่อสาร เผยข้อมูลการเงินบัญชีอย่างสม่ำเสมอพิจารณาจากสินทรัพย์ เงินทุนหมุนเวียน หนี้สิน รายได้ กำไร ขาดทุน เงินปันผล

2.3.4 มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลบัญชี

2.4 ด้านโครงสร้างและบทบาทหน้าที่

2.4.1 มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับการประกอบการตามความจำเป็นของแต่ละวิสาหกิจชุมชน

2.4.2 มีการบริหารจัดการคนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ มีการจัดเตรียมคนให้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด คนที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการชี้แจงหรือแจ้งให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่รับทราบ ปริมาณงานที่มอบหมายแต่ละคนมีความเหมาะสม

2.5 ด้านการกำหนดกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับการอยู่ร่วมกัน

2.5.1 มีกฎระเบียบหรือข้อตกลง ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการบริหาร ตามความเหมาะสมพอดี ไม่น้อยหรือมากเกินไป

2.5.2 กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ถูกกำหนดโดยสมาชิก

2.5.3 กฎ ระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ มีความชัดเจนและมีบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

2.5.4 มีระบบการควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับที่กำหนดไว้

2.5.5 มีกฎระเบียบ หรือข้อตกลง ข้อบังคับ ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

2.6 ด้านการบริหารธุรกิจ

2.6.1 ผลิตสินค้า/บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า (ลูกค้าหมายถึงผู้ใช้สินค้า/บริการ อาจเป็นภายในครัวเรือน ชุมชนหรือลูกค้าภายนอก)

2.6.2 สินค้า/บริการมีคุณภาพ โดยมีการตรวจสอบควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

2.6.3 มีฐานคิดในการกำหนดราคาอย่างมีเหตุผล

2.6.4 มีการกำหนดปริมาณการผลิตสินค้า/บริการที่เหมาะสมมีความสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

2.6.5 มีเป้าหมายตลาดชัดเจน และสามารถบริหารการกระจายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่กำหนดไว้ได้

2.6.6 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านต่าง ๆ

2.6.7 มีการจัดสรรกำไร สวัสดิการและผลตอบแทนแก่สมาชิกกรรมการชุมชนและสังคม

2.7 ด้านการจัดการข้อมูล

2.7.1 มีการรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สะดวกในการใช้งาน

2.7.2 ข้อมูลมีคุณภาพ ถูกต้อง น่าเชื่อถือ เหมาะสม เพียงพอ ทันสมัยเป็นปัจจุบัน

2.7.3 มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่จัดเก็บอย่างต่อเนื่อง

2.8 ด้านการสื่อสาร

2.8.1 มีการสื่อสารภายในกลุ่มสมาชิกและเครือข่าย มีระบบ/วิธีการสื่อสาร เช่น ประชุม อบรม มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2.8.2 มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก มีระบบ/วิธีการสื่อสาร เช่น การประชาสัมพันธ์ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2.9 ด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการประเมินการเป็นที่ยอมรับของวิสาหกิจชุมชนต่อชุมชนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจชุมชนเน้นการช่วยขับเคลื่อนช่วยผลักดัน หรือทำให้เป็นที่สนใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)

2.9.1 อปท. มีแผนงาน งบประมาณที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

2.9.2 อปท. มีการอำนวยความสะดวกแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น การให้ใช้ที่ดิน โรงเรือน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ

2.9.3 อปท. ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้แก่วิสาหกิจชุมชน เช่น จัดฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

2.9.4 อปท. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานให้วิสาหกิจชุมชน สร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จัก ประกาศยกย่องเชิดชู ให้คุณค่าแก่วิสาหกิจชุมชน เช่น เป็นสโลแกนประจำท้องถิ่น

3. บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกต่อสถาบัน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การตัดสินใจ มารวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง การตัดสินใจในการบริหารจัดการทุกขั้นตอน จนถึงกำหนดในการจัดสรรรายได้หรือผลกำไร เพื่อเป็นสวัสดิการแก่ สมาชิกและชุมชน การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของสมาชิก การพิจารณาวิสาหกิจชุมชนดีเด่นพิจารณาจาก

3.1 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

3.1.1 ร่วมกันคิดและกำหนดวิสัยทัศน์

3.1.2 การร่วมวิเคราะห์ วางแผน การรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง

3.1.3 การร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม ทั้งด้านธุรกิจการประกอบการและด้านสังคม

3.1.4 ร่วมติดตาม ตรวจสอบ ผลการดำเนินงาน

3.1.5 ร่วมรับผิดชอบต่อผลการกระทำ รับประโยชน์ร่วมกัน เช่น การแบ่งผลกำไร การจัดสวัสดิการ

3.2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมาชิก

3.2.1 ร่วมกันคิด เสนอความเห็นในการหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของสมาชิก

3.2.2 ร่วมกันวางแผน กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองของสมาชิก

3.3.3 ร่วมกันสนับสนุนให้สมาชิกได้รับการพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด

4. ความมั่นคงและฐานะทางเศรษฐกิจของสถาบัน หมายถึง ความเจริญเติบโต ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของสมาชิก เนื่องจากกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันมีความหลากหลาย เชื่อมโยง เกื้อกูลกัน ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบการตอบสนองความต้องการสร้างความพอใจและความสุขให้สมาชิก ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในสถาบันและสร้างความมั่นใจของสมาชิกในการดำเนินการร่วมกับกลุ่มต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงเข้มแข็งของกลุ่ม โดยพิจารณาจาก

4.1 กิจกรรมมีความหลากหลาย เชื่อมโยงเกื้อกูลกัน ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบการ

4.2 สมาชิก มีสวัสดิการอย่างเป็นระบบ

4.3 สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นและหรือมีรายจ่ายลดลง

4.4 หนี้ของสมาชิกไม่เพิ่มขึ้นหรือสามารถบริหารจัดการหนี้สินได้

4.5 สมาชิกและกลุ่มมีเงินออม

4.6 กลุ่มมีเงินทุนสำรองสำหรับประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง

4.7 กิจกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องหรือมีสมาชิกเพิ่มขึ้น

4.8 มีการเตรียมการเพื่อสืบทอดกิจการในอนาคต

5. การทำกิจกรรมด้านสวัสดิการชุมชน สาธารณประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง การทำกิจกรรมของกลุ่มที่เอื้ออำนวยต่อประโยชน์ของสาธารณะ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม สวัสดิการชุมชน รวมทั้งการทำกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน และสามารถบริหารให้ใช้ได้ตลอดไป (Sustainability) โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่ทำในนามของกลุ่มเท่านั้น ดังนี้

5.1 มีการจัดกระบวนการเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการเสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูลอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมแก่สมาชิก

5.2 มีกระบวนการผลิตและบริการของกลุ่มที่ไม่ทำลายทรัพยากร สิ่งแวดล้อม

5.3 มีการส่งเสริมการรักษา หรือมีความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม (เช่น การคัดแยกขยะ เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ทำแก๊สชีวภาพ การบำบัดน้ำเสีย ฯลฯ)

5.4 มีการทำกิจกรรมด้านสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน

5.5 มีการยอมรับของชุมชน โดยมีบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนให้การรับรอง เช่น พระสงฆ์ คณะกรรมการหมู่บ้าน ครู ผู้นำท้องถิ่นหรือชาวบ้านทั่วไป และวิสาหกิจชุมชนได้ช่วยชุมชนอย่างไร มีการขยายผลอย่างไร

5.6 มีการจัดสวัสดิการชุมชน เช่น จัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ เด็ก ผู้ป่วย ผู้เสียชีวิต ผู้ติดยาเสพติด

2.3 แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารจัดการกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2559) กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Walker and Mullins (2008) กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับตลาด ลูกค้า คู่แข่งขัน และปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่นๆ

Pitts and Lei (2000) กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง

Mary Coulter (2005) กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากร และศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์กร

Schermerhorn (2002) กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Fred R.David, (2012) กลยุทธ์ หมายถึง วัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

พรพนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การปฏิบัติการบริหารหรือการดำเนินการบริหารธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของธุรกิจ

ปณิศา มีจินดา และคณะ (2554) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสูงสุดพิจารณาถึงจุดประสงค์รวมขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้สามารถสร้างกำไรและบรรลุเป้าหมายของกิจการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวกับ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

Schermerhorn (1999) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Pearce and Robinson (2000) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter (2007) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่ม และเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (พริยะ ผลพิรุฬห์, 2552)

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการ ที่ต่ำลง และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

จากความหมาย และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพิบูล ที่ปะปาล (2547) ได้สรุปกิจกรรมที่สำคัญ ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

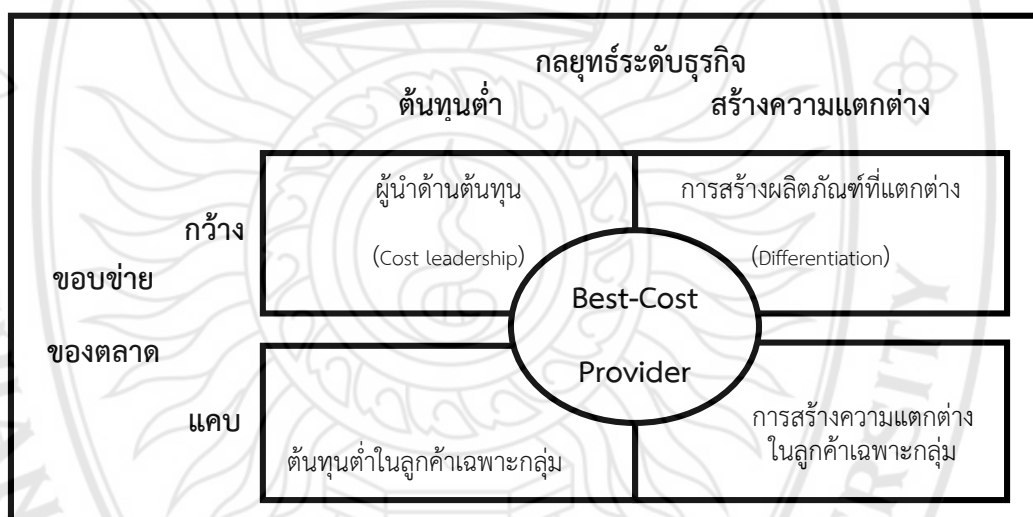
1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่าง ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต
2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
3. เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยย่อยในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจน และสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

เมื่อผู้ประกอบการทราบทิศทางที่แน่นอนแล้วว่ากิจการต้องการที่จะก้าวไปสู่จุดใดขั้นตอนต่อไปคือ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจสามารถไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์มี 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (พงศ์พร ไชยจรัส, 2554) สำหรับการเริ่มต้นธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญในกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ในระดับที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นแผนที่มุ่งการปรับฐานะการแข่งขันของกิจการ เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับแผนในระดับหน้าที่ต่อไป โดยผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับธุรกิจ ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่แตกต่างที่จะต้องเกิดขึ้นระหว่างการมุ่งที่ต้นทุนกับการมุ่งความแตกต่าง และการมุ่งในตลาดมวลชนกับการมุ่งในตลาดเฉพาะซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูป



ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ในการแข่งขัน

1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

กิจการที่มีตลาดค่อนข้างกว้าง และสินค้าไม่มีความแตกต่างมากนัก เช่น เสื้อผ้า ของใช้ประจำวันต่าง ๆ กิจการเหล่านี้นิยมที่จะเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ การลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ลดได้เพื่อให้เกิด Cost leadership ได้แก่

1.1.1 การลดขนาดขององค์กรให้กะทัดรัดจำนวนของบุคลากรเหมาะสมกับกิจการ ไม่มากจนทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวของกิจการอาจจะใช้วิธีเพิ่มลดพนักงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

1.1.2 ลดของเสียในการผลิตให้น้อยลงหรือจนเป็นศูนย์ โดยการพัฒนามูลค่าการให้
เกิดความชำนาญในการผลิต

1.1.3 การพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตและจัดจำหน่ายเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการ
จำหน่ายให้น้อยลง

1.1.4 มีสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับซัพพลายเออร์ เพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการ
จัดหาวัตถุดิบ

1.1.5 ช่องการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำ เช่น การอาศัยตู้แช่ของลูกค้าในการนำสินค้า
ออกวางจำหน่าย

ข้อดีของความเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ ต้นทุนต่ำทำให้สามารถตั้งราคาขายต่ำได้ และเมื่อราคา
ต่ำทำให้ขายได้ในปริมาณมาก ทำให้มีกำไรมากขึ้น ทำให้ลูกค้านิยมซื้อแต่ยี่ห้อที่น้อยๆ บริษัทที่
ขายสินค้าถูกก็เปรียบเสมือนผูกขาดในธุรกิจนั้นๆ เมื่อบริษัทที่ผลิตสินค้าครั้งละมาก ๆ ทำให้ต้นทุนต่ำ
และผู้แทนจำหน่าย (Supplier) ก็ต้องง้อผู้ซื้อ เพราะซื้อครั้งละมากๆ ทำให้ผู้แทนจำหน่ายไม่กล้าขึ้น
ราคาวัตถุดิบได้ นอกจากนั้นคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจนั้นๆ ก็ทำได้ยาก เพราะไม่สามารถ
แข่งขันทางราคาได้ และสินค้าที่ใช้ทดแทนก็เข้ามาทำธุรกิจได้ยาก เพราะราคาขายสู้ไม่ได้

ข้อเสียของกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน คือทำให้ขายราคาไม่สูงเท่าที่ควร เพื่อแย่ง
ลูกค้าจากบริษัทอื่นและแย่งส่วนแบ่งตลาดจากบริษัทอื่น ทำให้กำไรที่ได้ลดลงในระยะยาว กำไร
โดยรวมก็ลดลง อาจทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบ และผลิตสินค้าในราคาต่ำด้วยเหมือนกัน นำไปสู่
สงครามราคา ทำให้แย่งด้วยกันทั้งคู่ ทำให้สนใจแต่พยายาม keep cost down โดยไม่ได้สนใจ
นวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ได้สนใจ การลงทุนในกิจการใหม่ๆ ไม่ได้สนใจ Trend ไม่ได้สนใจจริยธรรม
ความชอบความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าทำให้สินค้าขายไม่ได้ กำไรลดลง กิจการแย่งลง

ดังนั้น ผู้ประกอบการควรจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็ต่อเมื่อการแข่งขันด้านราคา
ดุเดือด สินค้าไม่แตกต่างจากคู่แข่งหรือสร้างให้เกิดความแตกต่างในสินค้าและบริการได้ยาก ค่าใช้จ่าย
ในการเปลี่ยนสินค้าต่ำก็จะทำให้ลูกค้าไม่จงรักภักดีต่อกิจการของเรา ผู้ซื้อใช้อำนาจในการต่อรองราคา
สูงและเมื่อคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงลูกค้า ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ใน
ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้แล้วเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะทำให้คู่แข่งไม่
เข้ามาสู่สงครามราคาและสามารถลดราคา “Survival price” ได้ต่ำกว่าคู่แข่งแต่ต้องเป็นราคาที่มี
กำไรพอที่จะให้กิจการอยู่ได้

1.2 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นการสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่งในแง่ของการ
สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า มีผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค และความพึงพอใจ
ของผู้บริโภค ความสำเร็จในการสร้างความแตกต่างจะต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้บริโภคเห็น
คุณค่า อีกทั้งต้องเป็นสิ่งที่ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ
ชื่อเสียงด้านคุณภาพจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable

competitive advantage : SCA) นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการสร้างความจงรักภักดีต่อตราหือ (Brand loyalty) ซึ่งจะก่อให้เกิดการตระหนักถึงการมีเอกลักษณ์ และความจงรักภักดี ตัวอย่างการสร้างสร้างความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1.2.1 ด้านสินค้า มีการใช้งานที่เฉพาะ คงทนน่าเชื่อถือได้และมีการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์

1.2.2 ด้านบริการ การอำนวยความสะดวกในการหาซื้อ จัดส่งถึงที่ การจัดอบรมการใช้งานให้แก่ลูกค้า การให้คำปรึกษาต่าง ๆ

1.2.3 ด้านพนักงาน ควรมีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี

1.2.4 ด้านองค์กรและภาพลักษณ์ เช่น การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในร้าน

ในการสร้างให้กิจการเกิดความแตกต่างผู้ประกอบการสามารถสร้างได้โดยหากระบวนการพัฒนาระบบใหม่อย่างต่อเนื่องจากความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพให้เป็นเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งทั้งหมดต้องให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างได้ ซึ่งหากผู้ประกอบการปฏิบัติได้จะทำให้เกิดการแข่งขันน้อยลงและคู่แข่งรายใหม่ก็จะเข้าตลาดได้ยากเนื่องจากลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อกิจการแล้ว

ข้อดีของกลยุทธ์ความแตกต่างคือ เมื่อสินค้าแตกต่างจากบริษัทอื่น จะทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อสินค้านั้น และตัดสินใจซื้อสินค้านั้นตลอดไปเรื่อยๆ คู่แข่งมีน้อย เพราะพัฒนาสินค้าให้เหมือนกันได้ยาก และคู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันก็ทำได้ยาก เพราะสินค้าติดตลาดเป็นที่นิยมแล้ว

ข้อควรระวังของกลยุทธ์ความแตกต่าง คือคู่แข่งลอกเลียนแบบ เมื่อสินค้าใดเป็นที่ต้องตาต้องใจของลูกค้า คู่แข่งก็จะพยายาม เลียนแบบให้ได้ เพื่อสินค้าของตนเองจะขายได้ดีในท้องตลาดด้วย ดังนั้นคู่แข่งต้องพยายามทุกวิถีทางในการลอกเลียนแบบให้ได้ บางครั้งสินค้าที่แตกต่างจากผู้อื่น ไม่เป็นที่นิยม เมื่ออยู่ไปสักพักหนึ่ง ลูกค้าเห็นว่าเป็นสิ่งไม่เหมือนคนอื่น ลูกค้าก็ไม่สนใจต่อไป กลับสนใจในสิ่งที่คนอื่นเขาสนใจกันมากกว่า สินค้าที่มีความแตกต่างมากเกินไปมักทำให้ราคาขายสูงขึ้น ไม่พอใจลูกค้าเท่าที่ควร หรือลูกค้าเห็นว่าความแตกต่างของสินค้านั้นเกินความจำเป็น ก็ไม่เป็นที่ดึงดูดใจลูกค้า

ในการเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงลูกค้าว่าเขาต้องการความหลากหลายหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีรวดเร็วและสามารถนำเสนอแก่ลูกค้าได้หรือไม่ และที่สำคัญคือลูกค้าจะสามารถรับรู้คุณค่าของความแตกต่างที่กิจการสร้างได้หรือไม่

1.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus strategy)

กลยุทธ์การมุ่งเน้นเหมาะสมกับกิจการที่ต้องการมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเฉพาะกลุ่มตลาด หรือสินค้าในบางสายผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่บางพื้นที่ เป็นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดและลดความกดดันในการแข่งขัน เนื่องจากเป็นการเข้าตลาดที่ใหม่ยังไม่มีคู่แข่งมากนัก ซึ่งสำหรับกลยุทธ์มุ่งเน้นจะเฉพาะเจาะจงในตลาดที่ใหญ่พอที่จะสร้างกำไรและมีศักยภาพการเติบโตของกิจการ

ได้ แต่หากกิจการของผู้ประกอบการไม่ได้เป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ ผู้นำในอุตสาหกรรมต้องไม่เข้ามาหรือไม่เห็นว่าเป็นตลาดที่สำคัญมากเท่าไร และต้องระมัดระวังในการประกอบธุรกิจเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงหรือยากที่จะตอบสนองหลายส่วนของตลาดที่มีความต้องการเจาะจงในตลาดเจาะจงพร้อม ๆ กับตอบสนองหลายส่วนของตลาดหลัก

ข้อดีของกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มลูกค้า คือการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการตรงกับกลุ่มลูกค้าได้ง่าย เพราะการแบ่งกลุ่มของลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ทำให้เปรียบเทียบตลาดเล็กลง ทำให้บริการตรงความต้องการง่ายขึ้น เมื่อใช้สินค้าบ่อยๆ ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราหือ นอกจากนั้นการบริหารวัสดุก็ทำได้ง่าย เพราะซื้อกันเป็นประจำ และไม่ซื้อเป็นจำนวนมาก ลดปัญหาการแย่งวัสดุกัน ปัญหาการขาดแคลนวัสดุจึงทำได้ยาก เนื่องจากเป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีความใกล้ชิดลูกค้า รู้และทราบการเปลี่ยนแปลงในรสนิยม ความชอบของลูกค้าได้ง่ายกว่าลูกค้ากลุ่มใหญ่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ของลูกค้า บริษัทสามารถปรับรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้ทันตามเวลา และความต้องการได้ดี

ข้อเสียของกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มลูกค้า คือเนื่องจากกลุ่มลูกค้านี้เป็นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ จึงมีคู่แข่งสนใจง่ายขึ้น เพราะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ ทำให้คู่แข่งพัฒนากลยุทธ์เข้ามาแข่งขันได้ง่าย ตลาดที่เน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าจะมีความเชี่ยวชาญแต่เรื่องนั้นๆ เมื่อรสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปมาก ก็ปรับตัวยาก เพราะได้ลงทุนไปกับเครื่องมือ เครื่องจักรนั้นๆ มาแล้ว และไม่เชี่ยวชาญกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ตลาดที่เน้นกลุ่มลูกค้า เป็นตลาดไม่ใหญ่ มีส่วนแบ่งตลาดไม่มาก เมื่อเทียบกับตลาดใหญ่ ดังนั้น ถ้าจะยึดตลาดกลุ่มนี้ให้ได้ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ และการทำงานบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องลงทุนสูงอยู่ตลอดเวลา

สำหรับการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่มีคุณภาพ การพัฒนาสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ และต้องสามารถบริหารให้มีความยืดหยุ่นรวดเร็วในการดำเนินกิจการ

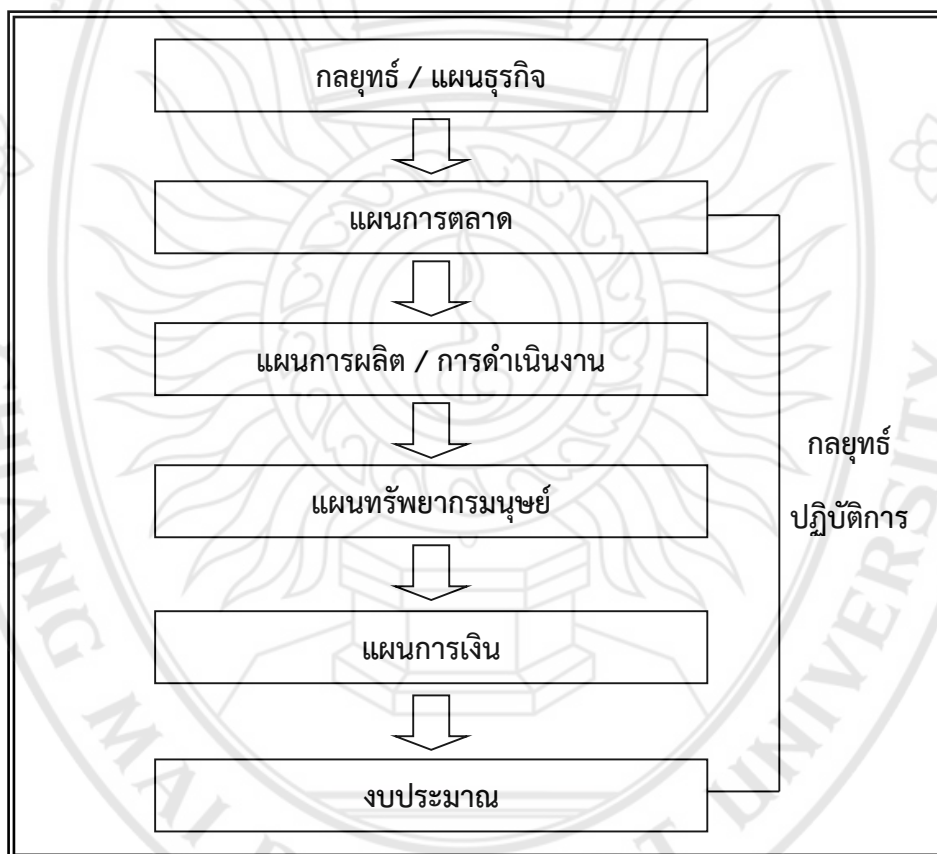
1.4 กลยุทธ์เสนอคุณค่าในต้นทุนที่เหมาะสม (Best cost provider)

ปัจจุบันผู้ประกอบการหลายคนมีความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการเป็นผู้เชี่ยวชาญในตลาดและงานในการดำเนินกิจการ แต่อย่างไรก็ตามลูกค้าก็มีความต้องการที่จะได้รับคุณค่าจากสินค้าและบริการสมกับราคาที่จ่าย โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าจะต้องระมัดระวังคู่แข่งจะตั้งราคาต่ำกว่าในคุณค่าที่พอ ๆ กับที่เราให้ลูกค้า ผู้ประกอบการอาจเลือกใช้ทั้งกลยุทธ์ต้นทุน และยังสามารถสร้างความแตกต่างได้ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำต่าง ๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าพนักงานทุกคนต่างก็ทุ่มเททำงาน แต่เลือกที่จะบินในระยะทางสั้น ๆ แต่บินบ่อยจึงไม่ต้องเสิร์ฟอาหารแก่ลูกค้า หรือกิจการไอศกรีมโฮมเมดที่สร้างแตกต่างจากไอศกรีมยี่ห้อดัง ๆ และราคาก็ยังถูกกว่าอีกด้วย

2. กลยุทธ์การปฏิบัติ

ในการดำเนินกิจการไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสำคัญ ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ในระดับฝ่ายต่าง ๆ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ซึ่งจะประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิต/การดำเนินงาน แผนการด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการด้านการเงิน

โดยกลยุทธ์ปฏิบัติการต้องเริ่มจากกลยุทธ์หรือแผนการตลาดเป็นอันดับแรกตามแนวความคิดที่มุ่งตอบสนองต่อผู้บริโภค จากแผนการตลาดจะต้องประสานกับฝ่ายผลิต ในการวางแผนการผลิตหรือการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับการวางแผนการตลาด และต่อมาจะทำการกำหนดแผน/กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะวางแผนและพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อองค์กร ส่วนกลยุทธ์/หรือแผนด้านการเงินที่ต้องวางแผนการหาเงินทุนและการใช้เงินทุนแล้วจึงจัดทำงบประมาณ



ภาพที่ 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในกิจการ

กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ จะเป็นการมุ่งไปที่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม ในภาพรวมจะพบว่ากลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ จะถูกกำหนดขึ้นมาให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร ตัวอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังนี้

1. ด้านการจัดการ (Management) เป็นการนำหลักการจัดการมาใช้ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและสามารถปฏิบัติการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม รวมถึงเทคนิคในการจัดการอื่นๆ ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร

2. ด้านการออกแบบ (Design) โดยเฉพาะการออกแบบการดำเนินงาน (Operations Design) เป็นการนำแนวคิดและวิธีการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกิจกรรมในองค์กรมาพิจารณาและร่วมกันกำหนดรูปแบบกิจกรรมเหล่านั้นให้มีความเหมาะสม ปัจจัยที่ผู้ออกแบบต้องคำนึง ได้แก่ ต้นทุน ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจของลูกค้า การออกแบบการดำเนินงานโดยทั่วไปจำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่ Computer-aided Design, Flexible Manufacturing Systems และ Manufacturing-CAD & CAM เป็นต้น

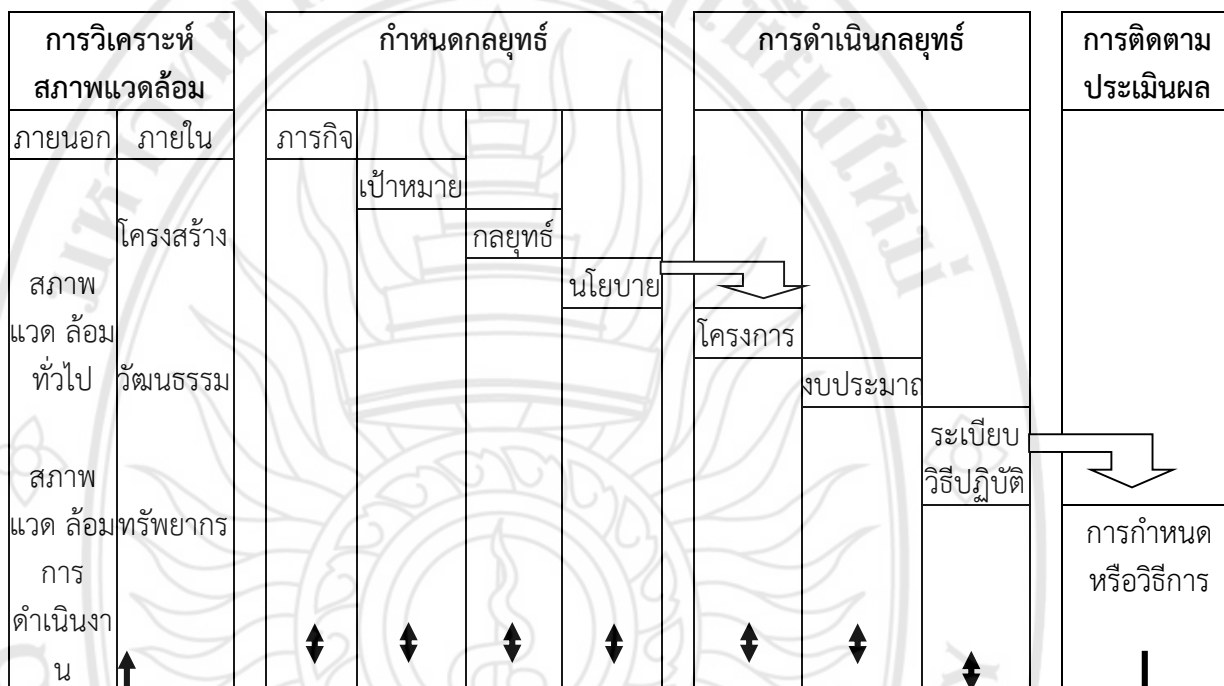
3. ด้านเทคนิค (Techniques) เป็นการมุ่งเน้นกิจกรรมด้านคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตเป็นหลัก โดยพยายามก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพและผลิตเพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนต่ำ ได้แก่ การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) เทคนิคการวัดผลผลิตภาพ (Techniques for Measuring Productivity) เทคนิคสำหรับการวัดคุณภาพ (Techniques for Measuring Quality) และการรับประกันคุณภาพการควบคุมคุณภาพ (Quality Assurance and Quality Control) ทั้งนี้ผู้บริหารต้องรู้ว่าเทคนิคด้านคุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากระดับล่างสุดขึ้นไปจนถึงระดับบนสุดขององค์กร

ดังนั้น กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรการจัดการสมัยใหม่ ในปัจจุบันได้มีความพยายามมุ่งสู่การจัดการที่มีระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาที่น้อยลง นั่นคือ การกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงมีเพียง 2-3 ระดับ ทำให้ผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าได้รับโอกาส ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการได้อย่างเต็มความสามารถ กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ จึงได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญในเชิงการจัดการ สำหรับแนวคิดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติ จะถูกกำหนดขึ้นตามกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ก่อนจะเริ่มเขียนแผนธุรกิจผู้ประกอบการต้องมีแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจ ทำให้เกิดการวิเคราะห์อย่างเป็นกระบวนการและประสานกันอย่างสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย โครงการ งบประมาณ วิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายของกิจการ เพื่อประเมินและควบคุมการดำเนินธุรกิจ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 2004)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation)
4. การติดตามและประเมินผล (Evaluation and control)



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Joreskog และ Sorbom (1989) ได้อธิบายว่า แนวคิดที่สำคัญภายใต้รูปแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ มีตัวแปรบางตัวที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง หรืออาจเรียกว่าเป็นตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรงนั้น สามารถอ้างอิงได้ทางอ้อมจากข้อมูลของตัวแปรที่สังเกตได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นกระบวนการทางสถิติสำหรับเปิดเผย (Uncovering) ตัวแปรแฝงที่มีอยู่ โดยศึกษาผ่านความสัมพันธ์ระหว่างชุดของตัวแปรที่สังเกตได้

กัลยา วานิชบัญชา (2554) สรุปว่า เป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่งเพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่งโดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็น

องค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบมีความร่วมกันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

สุภมาส อังคุโชติ (2551) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้ นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลายตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์อาจจะเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มี ความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย องค์ประกอบหนึ่ง ๆ จะแทนตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ นักวิจัยต้องศึกษา

วัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาส อังคุโชติ, 2551)

1. เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบรวม ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบนี้ จะช่วยให้ลดตัวแปรลงและได้องค์ประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมายรวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูล
2. เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างสัมพันธ์ของข้อมูล การวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์นี้ ผู้วิจัยต้องมีสมมติฐานก่อนว่าคุณลักษณะที่ศึกษามีกี่องค์ประกอบ แล้วใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด

ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาส อังคุโชติ, 2551)

1. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตัวแปรแฝง นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ มาสร้างตัวแปรแฝง แล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป
2. ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่ และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร
3. ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระของการวิเคราะห์หาคอลลิเนียร์มีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) โดยการนำตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างตัวแปรใหม่จากคะแนนองค์ประกอบ แล้วนำองค์ประกอบนั้นไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์หาคอลลิเนียร์ต่อไป

ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (กลยา วานิชบัญชา, 2554)

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะใช้ในกรณีที่ผู้ศึกษาไม่มีความรู้หรือมีความรู้้น้อยมาก เกี่ยวกับโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีความร่วมกันได้

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะใช้กรณีที่ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใด หรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมาก และควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หรือคาดว่าตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กันควรอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่าผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดไว้ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้าง

ขั้นตอนในกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (กัลยา วานิชบัญชา, 2554)

1. การเตรียมข้อมูล และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น จะต้องมีลักษณะเป็นตัวแปรต่อเนื่อง หลังจากนั้นทำการตรวจสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก หรือมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญจะสามารถใช้เทคนิค Factor Analysis ได้ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย ไม่ควรใช้เทคนิค Factor Analysis โดยการตรวจสอบทำได้หลายวิธี ดังนี้

1.1 การตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการสร้างเมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน การตรวจสอบเบื้องต้นว่าข้อมูลชุดนั้น จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ คือการพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรชุดนั้น ตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า 0.3

1.2 ใช้ค่า KMO and Bartlett's Test เมื่อเลือกสถิติทดสอบตัวนี้จะได้อาสาสถิติทดสอบ 2 ค่า สถิติทดสอบตัวแรก คือ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) ตัวนี้ มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น โดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าในช่วงอื่นๆ แปลความหมายดังนี้

0.80	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.70 - 0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.60 - 0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.50 - 0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า 0.50	ไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ

1.3 .Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่างมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2. การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction)

มีวัตถุประสงค์เพื่อหาจำนวน Factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือเป็นการดึงรายละเอียดจากตัวแปรมาไว้ใน Factor วิธีการสกัดองค์ประกอบมีหลายวิธี ดังนี้

2.1 Principal Component Analysis เรียกว่า PCA มีวัตถุประสงค์ที่จะนำรายละเอียดของตัวแปรที่มีจำนวนตัวแปรหลายๆ มาไว้ในองค์ประกอบที่มีเพียงไม่กี่ตัว โดยจะพิจารณาจากรายละเอียดทั้งหมดจากแต่ละตัวแปร ในการวิเคราะห์ PCA จะสร้างการเชื่อมรวมกันเชิงเส้น (Linear combination) ของตัวแปร โดยที่ Factor ที่ 1 จะเป็น Linear Combination แรก และมีรายละเอียดจากตัวแปรทั้งหมดมากที่สุด หรือกล่าวได้ว่ามีค่าแปรปรวนสูงสุด Factor ที่ 2 ก็เป็น Linear Combination ของตัวแปรเช่นกัน และสามารถนำรายละเอียดที่เหลือจาก Factor ที่ 1 โดยพยายามนำรายละเอียดจากที่เหลือมาใส่ใน Factor ที่ 2 ให้มากที่สุด โดยที่ Factor ที่ 2 จะต้องตั้งฉาก (Orthogonal) กับ Factor แรก หรือกล่าวว่า Factor ที่ 2 ไม่มีความสัมพันธ์กับ Factor ที่ 1 Factor ที่ 3 เป็น Linear combination ของตัวแปรเช่นกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับ Factor ที่ 1 และ 2 และสามารถนำ Information ที่เหลือจากตัวแปรให้มากที่สุด ในทำนองเดียวกัน การสร้าง Factor ต่อๆ ไป ก็ใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน

2.2 Principal axis factors เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมแบบหนึ่งที่ใช้หลักการแบบเดียวกับ PCA ข้อแตกต่างคือ Principal Axis Factors มิได้ใช้ค่าการร่วม (Communality) ของตัวแปรเป็น 1.0 เหมือนใน PCA นั่นคือ สมาชิกในแนวทแยงของเมทริกซ์สหสัมพันธ์แทนที่จะเป็น 1.0 จะใช้ค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับตัวแปรที่เหลือเป็นค่าประมาณของค่าการร่วม หรือใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวกับตัวแปรที่เหลือที่มีค่าสูงที่สุด เป็นค่าประมาณค่าการร่วม Principal Axis Factors ได้รับการพัฒนาให้ทำงานดีขึ้น โดยมีการคำนวณทวนซ้ำเป็นขั้นตอน ขั้นแรกจะใช้กำลังสองของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับตัวแปรที่เหลือเป็นค่าประมาณของค่าการร่วมที่เป็นค่าตั้งต้น ทำการสกัดองค์ประกอบร่วมเป็นครั้งที่สอง ทำการคำนวณทวนซ้ำเรื่อย ๆ ไป จนกว่าค่าประมาณของค่าการร่วมจะไม่เปลี่ยนแปลง จึงนำผลของการสกัดองค์ประกอบร่วมเป็นผลการวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย

2.3 Least Squares Method เป็นการสกัดองค์ประกอบสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมแบบหนึ่ง ประกอบด้วยวิธีการแตกต่างกัน 3 แบบ คือ วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted Least Squares Method) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Squares Method) และวิธีเศษเหลือน้อยที่สุด (Minimum Residuals Method) ทั้งสามวิธีใช้หลักการเหมือนกับ Principal Axis Factors ที่มีการคำนวณทวนซ้ำ

สิ่งที่แตกต่างกัน คือ เกณฑ์ในการตัดสินหยุดการคำนวณทวนซ้ำ ซึ่ง Principal Axis Factors ใช้เกณฑ์ว่าจะคำนวณทวนซ้ำจนกว่าค่าประมาณของค่าการรวมไม่เปลี่ยนแปลง สำหรับ เกณฑ์ในวิธีกำลังสองน้อยที่สุดมีแตกต่างกันตามวิธีที่ใช้กล่าวคือ วิธีกำลังสองน้อยที่สุด ไม่ถ่วงน้ำหนักจะหยุดเมื่อกำลังสองของผลต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์จากตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้อยที่สุด วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไปใช้เกณฑ์เดียวกันกับวิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนักแต่จะถ่วงน้ำหนักสมาชิกในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยค่าองค์ประกอบเฉพาะของตัวแปรแต่ละตัว นั่นคือ ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีองค์ประกอบเฉพาะสูงจะถูกถ่วงน้ำหนักน้อยกว่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีองค์ประกอบเฉพาะต่ำ ส่วนวิธีพิเศษเหลือน้อยที่สุด ใช้การทดสอบไค-สแควร์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

2.4 Maximum Likelihood มีหลักการเช่นเดียวกับวิธีกำลังสองน้อยที่สุด สหสัมพันธ์ของตัวแปรถูกถ่วงน้ำหนักด้วยอินเวอร์ส ขององค์ประกอบเฉพาะของส่วนตัวแปร เช่นเดียวกับวิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป สิ่งที่แตกต่างกันคือ เกณฑ์ที่จะใช้หยุดการคำนวณทวนซ้ำซึ่งมีแตกต่างกัน 3 แบบ คือ วิธีหาค่าประกอบคาโนนิคอล (Canonical Factoring) วิธีดีเทอร์มิแนนท์ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์เศษเหลือมีค่าสูงสุด (Maximum Residual Correlation Matrix) และวิธีการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล เกณฑ์ของวิธีหาค่าประกอบคาโนนิคอล คือ การให้ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างองค์ประกอบร่วมกับตัวแปรสังเกตได้มีค่าสูงสุด เกณฑ์ของวิธีดีเทอร์มิแนนท์สหสัมพันธ์เศษเหลือมีค่าสูงสุด คือ ลักษณะตามชื่อของวิธีนั้น คือ การให้ดีเทอร์มิแนนท์ของเมทริกซ์ ผลต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ และเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสูงสุด ส่วนเกณฑ์ของวิธีการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลใช้การทดสอบไค-สแควร์ ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

2.5 Image Analysis วิธีวิเคราะห์ภาพถือว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรสุ่มจากประชากรของตัวแปร มีหลักการคือ ตัวแปรสังเกตได้แยกได้เป็นส่วนที่เป็นองค์ประกอบร่วม และองค์ประกอบเฉพาะ ส่วนที่เป็นองค์ประกอบร่วมเรียกว่าภาพ (image) ส่วนที่เป็นองค์ประกอบเฉพาะเรียกว่า ปฏิภาพ (Anti-Image) ถ้าตัวแปรสังเกตได้มีครบตามประชากรของตัวแปร ค่ากำลังสองของภาพของตัวแปรจะเท่ากับค่าการรวมของตัวแปร และกำลังสองของปฏิภาพของตัวแปรจะมีค่าเท่ากับความแปรปรวนขององค์ประกอบเฉพาะ แต่ในการวิจัยข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ครอบคลุมประชากรของตัวแปรทั้งหมด จึงเรียกภาพและปฏิภาพของตัวแปรว่าภาพย่อย และปฏิภาพย่อย (Partial Image and Partial Anti-Image) ในการสกัดองค์ประกอบใช้ข้อมูลเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ที่มีการแทนที่สมาชิกในแนวทแยงด้วยค่าของภาพย่อย ในที่นี้ภาพย่อยคือ กำลังสองของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับตัวแปรที่เหลือ และปรับค่าสมาชิกในแนวทแยงด้วยค่าความแปรปรวนของปฏิภาพย่อย ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยปกติจะให้จำนวนองค์ประกอบประมาณครึ่งหนึ่งของจำนวนตัวแปร

2.6 Alpha Factoring มีหลักการว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นเพียงตัวแปรสุ่มจากประชากรของตัวแปรเช่นเดียวกับวิธีวิเคราะห์ภาพ และถือว่าค่าของตัวแปรวัดมาจากการประชากรทั้งหมด การสกัดองค์ประกอบมีหลักการว่า องค์ประกอบรวมที่สกัดได้จะมีความสัมพันธ์สูงสุดกับองค์ประกอบรวมที่มีอยู่ในประชากรของตัวแปร เมื่อเทียบกับ Maximum Likelihood ซึ่งมีการถ่วงน้ำหนักค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยส่วนกลับขององค์ประกอบเฉพาะ Alpha Factoring ถ่วงน้ำหนักค่าสหสัมพันธ์ด้วยส่วนกลับค่าการร่วมสหสัมพันธ์ที่มีค่าการร่วมสูงจะถูกถ่วงน้ำหนักน้อยกว่าสหสัมพันธ์ที่มีค่าการร่วมของตัวแปรต่ำ สำหรับเกณฑ์ในการเลือกจำนวนองค์ประกอบนั้น พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอันเป็นค่าความเที่ยงที่จะใช้ได้ทั่วไปต้องมีค่ามากกว่า 1

3. การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation)

กรณีที่ค่า Factor Loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน Factor ใดได้นั้น จะต้องทำการหมุนแกน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัยคือ เพื่อให้ค่า Factor Loading ของตัวแปร มีค่ามากขึ้นหรือลดลงจนกระทั่งทำให้ทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ใน Factor ใดหรือไม่ควรอยู่ใน Factor ใด วิธีการหมุนแกนมี 2 วิธี คือ

3.1 Orthogonal Rotation เป็นการหมุนแกนไปแล้วยังคงทำให้ Factor ตั้งฉากกันหรือเป็นอิสระกัน แต่ทำให้ค่า Factor Loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง มีวิธีหมุน คือ

Quartimax Rotation หมุนแกนโดยเน้นการเปลี่ยนแถวให้ง่ายขึ้นเป็นการทำค่าผลรวมของกำลังสี่ของน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละแถวให้มีค่าสูงสุด ผลจากวิธีนี้จะได้องค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าสูงบางตัวแปร และมีน้ำหนักองค์ประกอบปานกลางและต่ำบางตัวแปรที่เหลือ เป็นผลให้ได้องค์ประกอบทั่วไป

Varimax Rotation หมุนแกนโดยเน้นการเปลี่ยนสดมภ์ (Column) ให้ง่ายขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละสดมภ์ในเมทริกซ์องค์ประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้ได้้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายและได้องค์ประกอบเฉพาะ (Specific Factor) ซึ่งทำให้การแปลความหมายขององค์ประกอบสะดวกขึ้น สูตรการคำนวณในการหมุนแกนแบบ Varimax ซับซ้อนและยากกว่าวิธี Quartimax แต่แบบ Varimax ให้้องค์ประกอบมีโครงสร้างง่ายมากกว่า และแบบแผนของ้องค์ประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่มากกว่าแบบ Quartimax เมื่อมีการวิเคราะห์้องค์ประกอบในกลุ่มตัวอย่างย่อยหลาย ๆ กลุ่ม

Equamax Rotation เป็นวิธีประนีประนอมระหว่าง Quartimax กับ Varimax เป็นการพยายามทำให้ความแปรปรวนทั้งแถวและสดมภ์มีค่าสูงสุด

3.2 Oblique Rotation เป็นการหมุนแกนไปในลักษณะที่ Factor ไม่ตั้งฉากกันหรือ Factor ไม่เป็นอิสระกัน แต่ทำให้ค่า Factor Loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง มีวิธีหมุน คือ

Quartimin Rotation วิธีหมุนแกนใช้หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบ Varimax แต่ยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบทั่วไปและค่อนข้างทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

Covarimin Rotation วิธีหมุนแกนใช้หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบ Varimax แต่ยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบเฉพาะ และค่อนข้างทำมุมกันเป็นมุมแหลมที่มีขนาดเข้าใกล้ มุมฉากมากกว่าแบบอื่น

Oblimin Rotation เป็นวิธีการหมุนเพื่อแก้ข้อบกพร่องของวิธี Quartimin และ Covarimin หลักการหมุนแกนแบบ Oblimin ใช้การทำให้ค่าความแปรปรวนร่วมของกำลัง สองของสัมประสิทธิ์ที่เป็นภาพฉายน้ำหนักองค์ประกอบบนแกนอ้างอิงมีค่าน้อยที่สุด ในที่นี้ แกนอ้างอิง ซึ่งแทนองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบทำมุมแหลมต่อกัน และแกนอ้างอิงแต่ละ แกนทำมุมแหลมกับระนาบ (Plane) ที่เกิดจากแกนอ้างอิงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เหลือทุกระนาบด้วย

4. เลือกค่า Loading เพื่อจะได้ทราบว่าตัวแปรใดบรรจุอยู่ในองค์ประกอบใด โดยให้พิจารณาที่ ค่า loading โดยปกติในงานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้เกณฑ์ที่ 0.3 - 0.4 เพราะในงานวิจัยนั้นมักจะใช้กลุ่ม ตัวอย่างที่มีจำนวนมาก มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

Factor loading	0.30	0.35	0.40	0.45	0.50	0.55	0.60	0.65	0.70	0.75
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	350	250	200	150	120	100	85	70	60	50

5. การแปลความหมายและกำหนดชื่อองค์ประกอบ

การพิจารณาจำนวนองค์ประกอบจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 การพิจารณาว่าตัวแปรใดบรรจุอยู่ในองค์ประกอบใดให้พิจารณาที่ค่า Loading โดยพิจารณาเลือกค่า น้ำหนักองค์ประกอบ และทำการตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับตัวแปร การตั้งชื่อให้แต่ละ องค์ประกอบ มีกฎในการตั้งชื่อคือ ชื่อขององค์ประกอบควรจะสั้น มีความหมายสอดคล้องกันระหว่าง ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิระศักดิ์ วรฉัตร (2561) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการบริหารวิสาหกิจ ชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ ในการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นการวิจัยผสมผสานการวิจัยเชิง ปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด สุรินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบ สัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างและแบบบันทึกการสังเกต ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือผู้ปฏิบัติงานและมี

ความเกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพในวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ประชาชนที่ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจำนวน 672 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ประชาชนที่ประกอบวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วจำนวน 35 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและนโยบายของรัฐบาลอำนวยความสะดวก ด้านเงินทุน และช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ที่ผสมผสานกับการพึ่งตนเองตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมพัฒนาและต่อยอดภูมิปัญญามีกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกอบการและสร้างผู้นำรุ่นใหม่สืบทอดต่อกัน การดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคสังคม และสิ่งแวดล้อม ยึดธรรมาภิบาลในการดำเนินงานร่วมกัน ใช้ความได้เปรียบเชิงพื้นที่และวัฒนธรรมนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ ขยายเครือข่ายพันธมิตรทางการค้าและการผลิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางสังคม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ทั้ง 12 ด้าน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงทุกด้าน โดยปัจจัยด้านแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และตัวแปรทุกตัวส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งในระดับสูง ปัจจัยทั้ง 12 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันอยู่ระหว่าง 0.53 - 0.84 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายการดำเนินงานที่เข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ ได้ร้อยละ 76.90 ($R = .769$) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.262 ข้อเสนอแนะในการสร้างความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ด้านการตลาด พบว่า ควรส่งเสริมให้ผลิตสินค้าตรงกับความต้องการของตลาด โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการบริโภคก่อนที่จะลงมือประกอบการหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ ราคาจะต้องไม่เกินความเป็นจริง หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการตลาด ส่งเสริมให้กลุ่มมีความสามารถในการจัดทำบัญชีรายรับ ในส่วนของผลิตภัณฑ์และการออกแบบผลิตภัณฑ์ การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ สร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์พัฒนาการติดต่อสื่อสารและสร้างเครือข่ายในระบบวิสาหกิจชุมชนให้ครบวงจร

พระนิทัศน์ วงศ์วังเพิ่ม (2561) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับปัจจัยต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างกำหนดจากสูตร Taro Yamane โดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 กลุ่ม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ Multiple Regression Analysis และ Pearson Correlation Coefficient ผลการวิจัย พบว่าระดับปัจจัยของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดร้อยเอ็ดมีระดับปัจจัยอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านผู้นำกลุ่ม รองลงมาคือ ด้าน

คณะกรรมการกลุ่ม ด้านการบริหารการเงิน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการบริหารการตลาด ด้านการทำการกิจกรรมกับภายนอก ด้านการบริหารการผลิต ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีจำนวน 5 ปัจจัย เรียงลำดับอำนาจการพยากรณ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารการเงิน รองลงมาคือ ด้านการบริหารการตลาด ด้านการร่วมทำกิจกรรมกับภายนอก ด้านผู้นำกลุ่ม และด้านการบริหารจัดการ โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ มีค่าเท่ากับ 0.294, 0.321, 0.150, 0.134 และ 0.124 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.287, 0.317, 0.139, 0.127 และ 0.125 ตามลำดับ และสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.870 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 87.0

ทักษญา สงาโยธิน (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งวิสาหกิจชุมชนในประเทศ และวิสาหกิจชุมชนต่างประเทศ จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งหมด 16 แห่ง พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ค้นพบเรียงตามระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่พบมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยคั่นภาวะผู้นำ ความสามัคคีในกลุ่ม การมีส่วนร่วม และความผูกพัน ระบบการบริหารจัดการที่ดี เงินทุน การสนับสนุนจากภาครัฐ ทักษะความสามารถในการผลิต รวมถึงนวัตกรรมการผลิตและการพัฒนา การสนับสนุนจากภายนอกที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (การสร้างเครือข่าย) ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ การมีตลาดรองรับที่แน่นอน การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และความโปร่งใส ระบบการสื่อสาร ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ สวยงาม ตรงความต้องการของผู้บริโภค ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือ การใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น และการปฏิบัติทางกฎและข้อบังคับทางสิ่งแวดล้อม

ชนพงษ์ อารณพิศาล (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยให้สะท้อนสภาพความเป็นจริงและความเป็นไปได้ของวิสาหกิจชุมชน รวมถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชนปี 2554 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบมาก่อน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย และเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจำนวน 390 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างทดสอบสมมติฐานเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจในปัจจุบันสามารถพึ่งพาตนเองได้ จะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัว มีความหลากหลายของสินค้า โดยภาครัฐเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมความเข้มแข็งสามารถสร้างเป็นเครือข่ายในชุมชนได้ การวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนจากภาครัฐ ด้านภาวะผู้นำ

ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และด้านการเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมพบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบจำลองสมการโครงสร้างของประสิทธิผลของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางของประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีความสอดคล้อง $GFI = 0.966$, $AGFI = 0.935$, $CFI = 0.996$, $NFI = 0.976$ และ $RMSEA = 0.023$ ซึ่งมีค่าผ่านตามเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่า ยอมรับสมมติฐาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการได้ร้อยละ 55

ศุภณี นาคเรือง (2560) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลา เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประธานวิสาหกิจชุมชน จำนวน 82 คน คณะกรรมการ จำนวน 101 คน และสมาชิกกลุ่ม จำนวน 71 คน รวมเป็นจำนวน 254 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารการตลาด และด้านคุณลักษณะของสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลาตามลำดับ ดังนั้นในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี ควรให้ความสำคัญกับการบริหารการเงินเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างสม่ำเสมอ การควบคุมต้นทุนการผลิตให้ลดลง และการบริหารการตลาดควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ มีเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ดังนั้นการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน นอกจากการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารจัดการแล้ว การสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งสำคัญที่ควรพัฒนาควบคู่กันไป เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

มนัสส์สร่า ศรีหาพันธุ์รูป กนกอร บุญมี และร่มสน นิลพงษ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหมบ้านหนองโพรงโศดตำบลหนองเสาเล้า อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหมบ้านหนองโพรงโศด ตำบลหนองเสาเล้า อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหมบ้านหนองโพรงโศด ตำบลหนองเสาเล้า อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างคือคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มปลูกหม่อนเลี้ยงไหมบ้านหนองโพรงโศด ตำบลหนองเสาเล้า อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น จำนวน 63 คน จาก 77 คน ใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับดีทุกด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการและการดำเนินการด้านการตลาด ด้านบุคคล และด้านการเงิน ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 9 ประเด็นสำคัญ จาก 43 ประเด็น ได้แก่ 1) สมาชิกมีทักษะและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ 2) สมาชิกมีการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 3) มีการส่งเสริมอาชีพของชุมชน ด้วยการให้ความรู้ในการจัดทำผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นให้มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น

4) มีกองทุนสำหรับช่วยเหลือสมาชิก หรือให้กู้ยืม 5) จัดการให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น 6) ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 7) มีการควบคุม ตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการผลิตสินค้าทุกครั้ง 8) ผลิตสินค้าได้ในปริมาณที่เพียงพอต่อการจำหน่าย 9) ชุมชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ภัทรธิดา วัฒนาพรรณกิตติ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนระดับ 5 ดาว จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทด้านการดำเนินการและการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำปางให้มีความยั่งยืน เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนใน 5 กลุ่ม ที่กำหนดศึกษาจำนวน 144 ราย จากผู้ประกอบการทั้งสิ้น 233 รายโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาในรูปของการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน กรณีของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 5 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดลำปางที่กำหนดศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรรให้เป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยระดับ 5 ดาว ประจำปี พ.ศ. 2556 ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เทียนหอมกระบอกไม้ไผ่จิราภา เทียนหอม ผลิตภัณฑ์สบู่เหลวชีวภาพ ผลิตภัณฑ์ข้าวแต่นงั่วพิพรรณ ผลิตภัณฑ์ผ้าคลุมเตียงแจ้ซ้อนเสลา และผลิตภัณฑ์ผ้าปูโต๊ะน้ำมอญ มีรูปแบบการดำเนินการ และการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีการเลือกบุคคลที่มีทักษะความสามารถในด้านการสร้างผลิตภัณฑ์และเป็นผู้ที่สมาชิกให้ความเคารพนับถือเป็นประธานกลุ่ม มีการแต่งตั้งบุคคลขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบฝ่ายต่าง ๆ ในโครงสร้างของการบริหารจัดการ กรณีของปัจจัยที่สมาชิกมีความเห็นว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินการมากที่สุด คือปัจจัยด้านการบริหารจัดการ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการตลาด แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้มีความเข้มแข็ง ประกอบด้วย ผู้ประกอบการต้องมีความซื่อสัตย์และมีวินัย การดำเนินการต้องเน้นการมีส่วนร่วมและความเท่าเทียมกันของมวลสมาชิก หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการแสวงหาตลาดและการเพิ่มคุณภาพและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และต้องมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการดำเนินการ

สุภาพร ลอยวัฒนกุล (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดยะลา กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดยะลา จำนวน 11 กลุ่ม ที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากผลการคัดสรรระดับ 3 ดาวขึ้นไป วิธีการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 100 ราย ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดยะลา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ ด้านผู้นำ รองลงมา ด้านการผลิต และเห็นด้วยในระดับมาก คือ ด้านการจัดการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเงิน และด้านการตลาด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านการผลิต พบว่า เห็นด้วยใน

ระดับมากที่สุด คือ การกำหนดคุณภาพของวัตถุดิบที่จะนำมาผลิตสินค้า ด้านการตลาด พบว่า เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การติดตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างสม่ำเสมอ ด้านการเงิน พบว่าเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การทำบัญชีการเงินที่ชัดเจนและโปร่งใส ด้านการจัดการ พบว่าเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ และสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมด้านการจัดการ เช่น การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับของกลุ่ม การแสดงความคิดเห็นชี้ประเด็นปัญหาและการแก้ปัญหาของกลุ่ม และด้านผู้นำเกี่ยวกับบุคลิกภาพ พบว่า เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ มีความพร้อมในการช่วยเหลือสมาชิกที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ สำหรับด้านผู้นำเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงาน พบว่า เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ ความสามารถในการนำข้อดี ข้อจำกัด โอกาส อุปสรรค และวิธีการที่เหมาะสมมาใช้เพื่อพัฒนากิจการของกลุ่ม

สุเทพ พันประสิทธิ์ (2558). ได้ทำการศึกษาการขยายผลทางเศรษฐกิจของชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงอำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของชุมชน เพื่อวิเคราะห์เศรษฐกิจการผลิตของชุมชนอันได้แก่ ปัจจัยการผลิตและผลผลิตของ ระบบการผลิตทางการเกษตร วิสาหกิจชุมชน และทุนชุมชน เพื่อศึกษาสภาพทางสังคมความสัมพันธ์ของเกษตรกรกับชุมชน แนวคิดการดำเนินงาน และแนวทางขยายผลเศรษฐกิจพอเพียงสำรวจตัวอย่างเป็นฟาร์มเกษตรกรและสมาชิกศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชนต้นแบบบ้านคลองหัวช้าง อำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรีจำนวน 100 ตัวอย่าง วิเคราะห์แนวคิดและการดำเนินการผลิตทางการเกษตรตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง การประเมินการขยายผลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และด้านจิตใจ โดยใช้แบบสอบถามความเห็นแบบ Likert Scale และอธิบายผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ด้านระบบการทำฟาร์ม เป็นการเกษตรแบบไร้ส่วนผสมโดยเน้นในรูปแบบผลิต ข้าว พืชสวน ประมง ปศุสัตว์ และมีสัดส่วนการดำเนินกิจกรรมการเกษตรแตกต่างกัน โดยขึ้นกับการใช้พื้นที่ของเกษตรกรแต่ละรายมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับพื้นที่ของตนเอง ความสำเร็จตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงคือ การที่กลุ่มมีความสามัคคี มีผู้นำที่เข้มแข็งส่งผลทำให้เกิดการรวมตัวเกษตรกรเอง มีการร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันด้านอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่อย่างประหยัดและรู้คุณค่า การขยายผลมีการขยายผลด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านทรัพยากรและด้านจิตใจ ทั้งหมดนับเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเข้มแข็งของชุมชน

อริยญา อุดลย์เดช (2558). ได้ศึกษาความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค้งเรือง ตำบลวังใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการซึ่งทำให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค้งเรืองประสบความสำเร็จ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสนทนากลุ่ม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ คณะกรรมการ และผู้แทนจากองค์กรที่ให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค้งเรือง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค้งเรืองประสบความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม ประธานกลุ่มมีภาวะผู้นำ สมาชิกมีความสามัคคี การผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน GAP และผลผลิตมีคุณภาพดี มีตลาดที่แน่นอนประกันราคาผลผลิตได้ สมาชิกมี

การจัดทำบัญชีของตนเอง และบัญชีรายได้ของกลุ่มมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และภาครัฐให้การสนับสนุนโดยการให้ความรู้ คำแนะนำ วัสดุอุปกรณ์ในการเพาะเห็ด เงินทุน และช่วยส่งเสริมการตลาด

นุรน์จมาล် แวโด (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส ในด้านศักยภาพของชุมชน ด้านการมีตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ และด้านการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อศึกษาปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น ความสามารถในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ และทัศนคติของสมาชิก และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ และนโยบายภาครัฐ ที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนวิสาหกิจชุมชนชน ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแห่งละ 1 คนจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส จำนวนทั้งสิ้น 169 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยคำนวณหาขนาดตัวอย่างด้วยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นบันได ผลการวิจัยพบว่าตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส มีระดับความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส โดยรวมอยู่ในระดับมาก ตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาสมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาสโดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นต่อ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาสโดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรที่นำมาศึกษา มีความสัมพันธ์พหุคูณกับ ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส เท่ากับ 0.805 ($R = .805$) โดยปัจจัยด้านทัศนคติของสมาชิก และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สามารถพยากรณ์ ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาสได้ร้อยละ 64.0 ($R=.648$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไพศาล มุ่งสมัคร์ ธนอมศักดิ์ สุวรรณน้อย สรชัย พิศาลบุตร และศิระศิษฐ์ ชำของ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพร กลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาระดับความสำเร็จ วิเคราะห์ปัจจัย และนำเสนอรูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพรในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ข้อมูลในการวิจัยได้มาจากแบบสอบถามคณะกรรมการบริหารและสมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร 283 คน (จากประชากรทั้งหมด 507 คน และ 100% ของการสุ่ม) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาพรวมความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์

ที่ตั้งไว้ ด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการจัดซื้อ/การผลิต ด้านการปฏิบัติการ ด้านการจัดส่งสินค้า ด้านการตลาดและการขาย ด้านการบัญชี/การเงิน ด้านการจัดการทุนชุมชน ด้านข่าวสาร/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) มี 17 ตัวแปร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน (ค่าคะแนนองค์ประกอบ 0.203-0.510) ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างระบบการติดต่อสื่อสาร การผลิตสำรองเผื่อไว้ในช่วงฤดูกาลที่ขาดวัตถุดิบ และการประสานงานเพื่อให้กลุ่ม/เครือข่ายบรรลุเป้าหมาย และ 3) รูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 4 ด้านสำคัญดังนี้ 3.1) ด้านการเงิน ก) เน้นการประเมินการบริหาร ข) เน้นการจัดหาแหล่งทุนภายนอกและ ค) เน้นความร่วมมือกำหนดระบบสวัสดิการกลุ่ม 3.2) ด้านผู้รับบริการ เน้นความพึงพอใจของสมาชิกเครือข่ายเกี่ยวกับระบบประสานงานเพื่อให้เครือข่ายบรรลุเป้าหมาย 3.3) ด้านกระบวนการบริหารจัดการภายใน ก) เน้นการให้บริการเกี่ยวกับระบบบัญชีที่เป็นมาตรฐาน ข) เน้นการสร้างเครือข่ายการสร้างระบบติดต่อสื่อสาร และ ค) เน้นประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับ การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบ และ การผลิตสำรองเผื่อฤดูกาลขาดวัตถุดิบ และ 3.4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก) เน้นองค์ความรู้เกี่ยวกับ เกณฑ์การเลือก/ตรวจสอบผู้ค้า การแบ่งปันแรงงานการตรวจสอบความต้องการซื้อวัตถุดิบ ข้อมูลผู้ค้าวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่ม และ การร่วมปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และ ข) เน้นฝึกทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกเครือข่าย

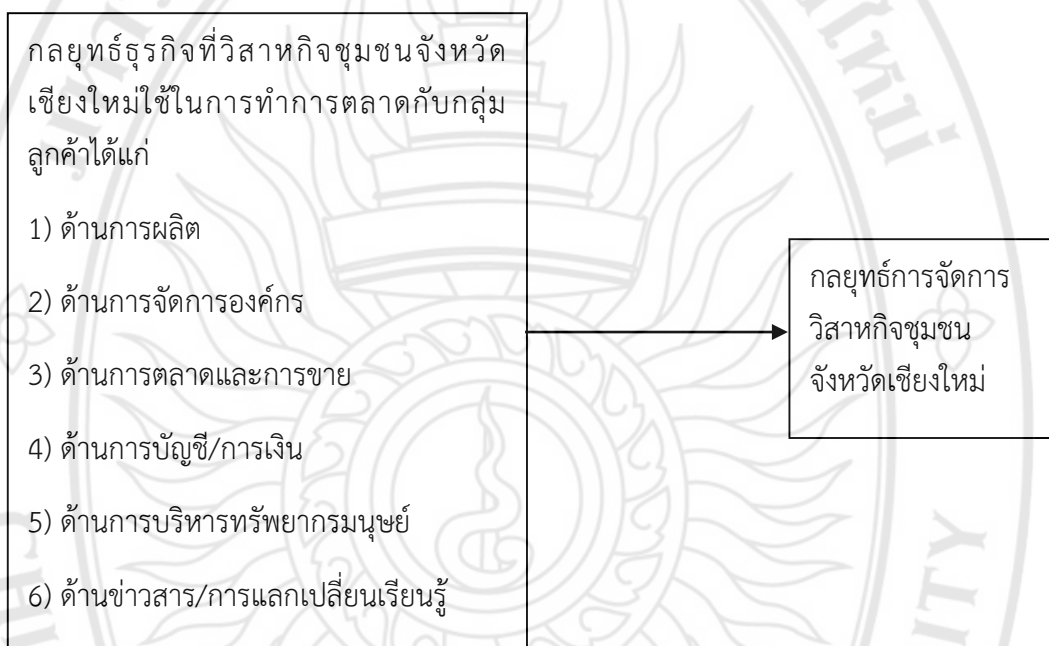
ปภพพล เต็มธีรกิจ (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำเสนอแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ที่มีสถานประกอบการที่แน่นอน สามารถติดต่อได้และจดทะเบียนนิติบุคคลกับกระทรวงพาณิชย์ มีจำนวนทั้งสิ้น 1,707 บริษัท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย จำนวน 325 บริษัท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพมีจำนวน 16 บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบพรรณนาและใช้โปรแกรม LISREL 8.72 ในการวิเคราะห์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ตัวแปรต้น ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ ตัวแปรภายในประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้ประกอบการ มี 4 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การรับรู้โอกาสทางธุรกิจ และการบริหารจัดการโอกาส ปัจจัยด้านการเงิน มี 1 ตัวแปร คือ แหล่งเงินทุน ปัจจัยด้านการผลิตมี 3 ตัวแปรคือ วัตถุดิบและแรงงานของการผลิต การควบคุมการผลิต และคุณภาพการผลิต ปัจจัยด้านส่วนผสมทางการตลาด มี 4 ตัวแปร คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ การเติบโต การทำกำไร และความมั่นคงทางธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านนโยบายส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง

และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าปัจจัยด้านนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับค่อนข้างมาก คือมีการเก็บภาษีต่างๆ ซับซ้อน รองลงมาคือ การเตรียม SMEs ก้าวสู่ประชาคม ASEN และการอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากร ตามลำดับ ปัจจัยด้านนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ในระดับปานกลาง คือ ส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าสู่ระบบห่วงโซ่อุปทานบริษัทขนาดใหญ่ รองลงมาคือ การพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ ให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม การประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่องถึงสถานการณ์ของไทยตามลำดับ สำหรับปัจจัยด้านภาวะผู้ประกอบการ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านส่วนผสมทางการตลาดส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก องค์ประกอบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางตรงต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้ประกอบการ ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 1 ปัจจัย คือปัจจัยด้านนโยบายโดยส่งผ่าน ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มี 1 ปัจจัยคือ ปัจจัยคั่นภาวะผู้ประกอบการ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านการผลิต การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ประกอบการมีความเห็นโดยรวมได้รับการช่วยเหลือจากรัฐในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่จะมาตรวจเรื่องการเสียภาษีต่าง ๆ และการผลิตเพื่อให้ได้การรับรองว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านภาวะผู้ประกอบการโดยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพิ่มความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงาน ปัจจัยด้านการเงิน คือ ธนาคารไม่ปล่อยสินเชื่อบริษัทหรือมีหลักทรัพย์ไม่เพียงพอที่จะขอกู้ตามที่ต้องการ หรือการบริหารงานยังไม่เป็นมืออาชีพเท่าที่ควร ปัจจัยด้านการผลิตมีโรงงานผลิตสินค้าเอง ปัญหาทางการผลิตมีมากเช่น คุณภาพสินค้าไม่สม่ำเสมอ ผลิตออกมาไม่ได้มาตรฐาน อัตราการสูญเสียสูง ไม่สามารถผลิตสินค้าส่งมอบได้ตามกำหนด ปัญหาเครื่องจักรเสียบ่อย ต้นทุนการผลิตสูง ผู้ประกอบการจึงมีแผนตรวจสอบสินค้าให้ได้มาตรฐาน ทำให้ปัญหาเรื่องคุณภาพสินค้าที่ออกจากโรงงานหมดไป ปัจจัยด้านส่วนผสมทางการตลาด เกิดจากปัจจัยหลายด้าน เช่น สินค้าที่ผลิตไม่เป็นที่ต้องการของตลาด คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน บรรจุภัณฑ์ไม่สวยงาม ราคาสินค้าไม่เป็นที่รู้จัก ทำให้การตลาดทำได้ยากลำบาก

นภสร เลี้ยววานิช. (2553). ได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของของร้านค้าชุมชนกรณีศึกษา ศูนย์สาธิตการเกษตร ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของร้านค้าชุมชน ศึกษาประวัติความเป็นมาของร้านค้าชุมชน ศึกษารูปแบบและประโยชน์ของร้านค้าชุมชน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของร้านค้าชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาชุมชน สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในชุมชน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ สมาชิกร้านค้าชุมชนของศูนย์สาธิตการเกษตร ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 387 คน ขนาดตัวอย่างได้จำนวนทั้งสิ้น 197 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อเหตุแห่งความสำเร็จของร้านค้าชุมชน ศูนย์สาธิตการเกษตร ประกอบไปด้วย 13 กลุ่มปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยทุนทางสังคม ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในร้านค้าชุมชน ปัจจัยด้านประโยชน์ของสมาชิก ปัจจัยด้านการจัดการ ปัจจัยด้านทัศนคติของสมาชิก ปัจจัยด้านสินค้า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านราคาสินค้า ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านทุน ปัจจัยด้านสมาชิก ปัจจัยด้านการได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก ปัจจัยด้านรูปแบบของร้านค้าชุมชน

2.6 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดของงานวิจัย