



กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี

Adaption Strategies for the Survival of Community Enterprises
in Nonthaburi Province

อนงค์ ไตวัลย์

นวรรตน์ ชวนะโชติ

ลลิตา จุ่มโสดา

งานวิจัยนี้ได้รับเงินสนับสนุนจากงบประมาณรายได้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทคัดย่อ

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากการเกิดวิกฤติที่มีผลกระทบต่อคนทั่วโลก อย่างการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน ดังนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การปรับตัวที่ดี วิสาหกิจชุมชนนั้นจึงจะเป็นผู้รอด และอาจกลายเป็นผู้พยุงเศรษฐกิจในระดับมหภาคได้ จากเหตุดังกล่าว จึงสนใจทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน” เฉพาะในจังหวัดนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยเก็บจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 308 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมุติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และกลยุทธ์ด้านต้นทุน มีค่า p-value น้อยกว่า .05 จึงสรุปว่า กลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน จากผลวิจัยดังกล่าว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรเล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการปรับตัว กล่าวคือ เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ควรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความผูกพันในตัวสินค้าและบริการ สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ปรับใช้เทคโนโลยีตามยุคสมัยใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และต้องบริหารด้านต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : วิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์การปรับตัว ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

Abstract

Under the changing circumstances subsequently from the crises that caused impacts on people all over the world such as Corona Virus 2019 pandemic, the group of community enterprise was also affected. Therefore, it required to have a well self-adaptation strategies in order for the community enterprise to become the survivor and may become a macro economy supporter. Accordingly, the researcher interested to study on the subject of “Adaptation strategies for the survival of the community enterprise” especially, in Nonthaburi province. The research objectives were to study on the adaptation strategies of the community enterprise and the relationship between the adaptation strategies and to study on the relationship between adaptation strategies and the survival of the community enterprise. Questionnaire was used as a tool for data collection. Data were collected from 308 samples. Data analysis was to seek for the relationship between the variables using CFA and hypotheses testing by the Structural Equation Modeling (SEM).

It was found from the study results that adaptation strategies on the aspect of focusing on customers, differentiation strategy, technologies application strategy, and cost strategy had p-value that lower than .05. Conclusion could be provided that adaptation strategies in four aspects had positive influences on the community enterprise survival. From such research result, the group of community enterprise shall foresee the importance of self-adaptation that was when the environment became the business obstacle, the entrepreneurs would need to adjust the strategies to conform to the changing environment for their survival and competitive advantage. Therefore, the entrepreneurs should form up relationship with customers to create the bond with product and service, create outstanding differentiation and uniqueness, adjusting with technologies to date for the operational flexibility and cost management at the maximum efficiency.

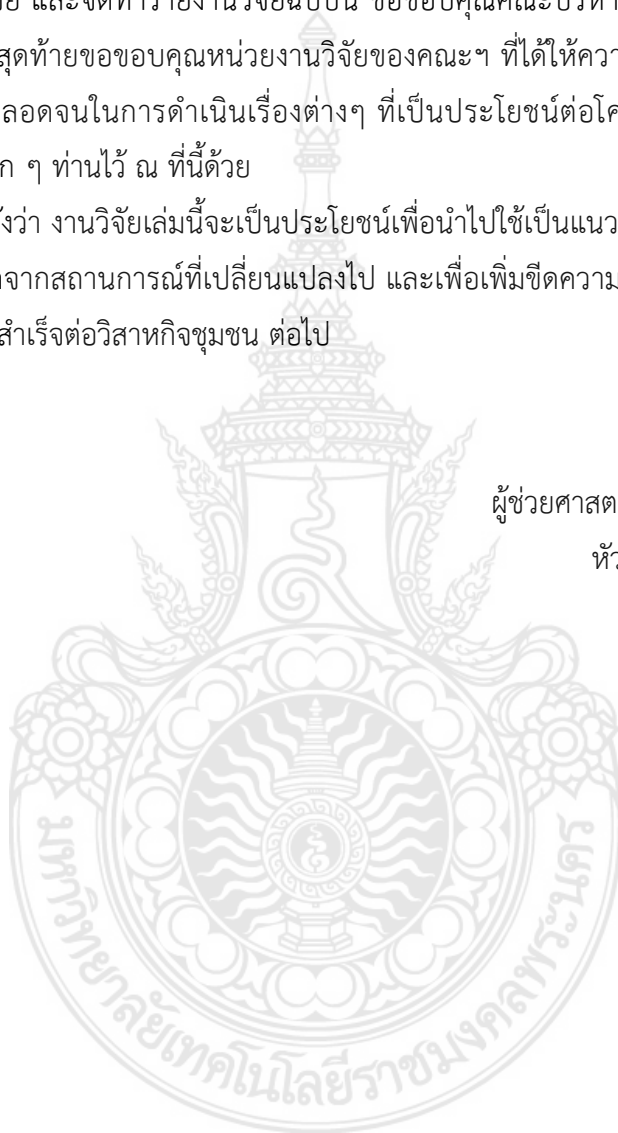
Keywords : Community enterprise, Adaptation strategies, Survival of the community enterprise

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลผลงานวิจัย และจัดทำรายงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณคณะบริหารธุรกิจที่ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัย และสุดท้ายขอขอบคุณหน่วยงานวิจัยของคณะฯ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนในการดำเนินเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอันจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อวิสาหกิจชุมชน ต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์
หัวหน้าคณะวิจัย



สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อ | ข |
| Abstract | ค |
| กิตติกรรมประกาศ | ง |
| สารบัญ | จ |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญภาพ | ซ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 2 |
| 1.3 คำถามวิจัย | 2 |
| 1.4 ประโยชน์ของงานวิจัย | 2 |
| 1.5 ขอบเขตของงานวิจัย | 3 |
| 1.6 สมมติฐานของงานวิจัย | 3 |
| 1.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย | 4 |
| 1.8 คำนิยามศัพท์ | 4 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 6 |
| 2.1 วิสาหกิจชุมชน | 6 |
| 2.2 แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การปรับตัว | 9 |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดของวิสาหกิจ | 16 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 21 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย | 24 |
| 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 24 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ | 24 |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 26 |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล | 27 |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 27 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 29 |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 29 |
| 4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร | 32 |
| 4.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง | 35 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 45 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย | 45 |
| 5.2 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 46 |
| บรรณานุกรม | 50 |
| อภิธานศัพท์ | 54 |
| ภาคผนวก | 55 |



สารบัญตาราง

| ตาราง | | หน้า |
|-------|--|------|
| 3.1 | แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล | 28 |
| 4.1 | จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนสาขาในแต่ละอำเภอ | 29 |
| 4.2 | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ | 30 |
| 4.3 | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ | 30 |
| 4.4 | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา | 30 |
| 4.5 | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน | 31 |
| 4.6 | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ของวิสาหกิจชุมชน | 31 |
| 4.7 | แสดงค่าสถิติพรรณนาของกลยุทธ์การปรับตัว | 33 |
| 4.8 | แสดงค่าสถิติพรรณนาของความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | 34 |
| 4.9 | แสดงค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ภาพรวม | 34 |
| 4.10 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ | 36 |
| 4.11 | ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : กลยุทธ์การปรับตัว | 38 |
| 4.12 | ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | 39 |
| 4.13 | ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ตัวแปรรวม | 41 |
| 4.14 | ตารางการวัดความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) | 42 |
| 4.15 | ตารางการทดสอบข้อสมมติฐาน | 43 |
| 4.16 | ตารางการสรุปผลการทดสอบข้อสมมติฐาน | 44 |

สารบัญภาพ

| ภาพ | | หน้า |
|-----|---|------|
| 4.1 | โมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัว | 37 |
| 4.2 | โมเดลการวัด ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | 39 |
| 4.3 | โมเดลการวัดตัวแปรรวม | 40 |
| 4.4 | โมเดลการวัดสมการโครงสร้าง | 42 |



บทที่ 1

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการหรือกิจการของชุมชนที่กลุ่มคนในชุมชนเป็นเจ้าของและร่วมกันดำเนินการ โดยการใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองการพึ่งตนเองและการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชนตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงโดยกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการ อาจเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ คือ 1) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นนวัตกรรมของชุมชน 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก และ 7) มีการพึ่งตนเอง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2565) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประกอบการวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เน้นเพื่อกำไรสูงสุด แต่จะเน้นที่การลดค่าใช้จ่าย การสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ตามแนวคิดเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์สำหรับปัจจุบันที่ทั้งโลกรวมถึงประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่นนี้

กิจการของวิสาหกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่เกิดจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินงาน ทั้งการมีส่วนร่วมจากคนในชุมชน การนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การดำเนินงานแบบบูรณาการ การเรียนรู้ และการพึ่งตนเองซึ่งเป็นเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชนทั้งหมดนี้จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจพื้นฐานที่ทำให้ชุมชนมีความมั่นคงในการผลิต การบริโภค การออม การลงทุนซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจมหภาคขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญในการยกระดับรายได้ ชีวิตความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน หากคนในชุมชนเหล่านี้มีรายได้สูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยในการประกอบธุรกิจชุมชนควรมุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริมให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัตถุดิบในชุมชน โดยคนในชุมชนเพื่อคนในชุมชน

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากการเกิดวิกฤติที่มีผลกระทบต่อคนทั่วโลก อย่างการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 วิสาหกิจชุมชนก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน หากแต่ถ้ามีการปรับตัว วิสาหกิจชุมชนจะเป็นผู้รอด และอาจกลายเป็นผู้พุงเศรษฐกิจระดับมหภาคได้อีกด้วย

การปรับตัวดังกล่าว อาจจะเริ่มจากการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ไม่ใช้มาเป็น รายได้ การปรับตัวทางการตลาด โดยวิสาหกิจชุมชนต้องหันมาทำการตลาดแบบออนไลน์ และ การตลาดแบบ Delivery ซึ่งตอบโจทย์ได้ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายได้มากขึ้น

ดังนั้นการปรับตัวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นกระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูล ต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัว (Mckee et al., 1989) การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มีผู้ประกอบการใดที่สามารถอยู่รอดได้ตลอดโดยไม่มี การปรับตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งระดับของการปรับตัวขึ้นอยู่กับ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลาย ๆ มิติ เช่น การผลิตสินค้า บริการ การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย บุคลากร การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนั้น การปรับตัวนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของกิจการในบริบทของผู้ประกอบการขนาดเล็ก แล้วการปรับตัวขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การจัดการหลาย ๆ อย่าง เช่น กลยุทธ์การแข่งขัน โครงสร้างองค์กร (Andrews, 1971)

Chakravathy (1982) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ ด้วยการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ (Mile and Snow, 1978) กล่าวว่า เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรค ต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

จากความสำคัญและประเด็นปัญหาดังกล่าว จึงเป็นที่มาที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา กลยุทธ์การ ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัว ให้อยู่รอดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอันจะส่งผล ต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นๆ ในการ กำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

1.3 คำถามวิจัย

กลยุทธ์การปรับตัวส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนหรือไม่

1.4 ประโยชน์ของงานวิจัย

1. นำไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

3. นำไปปรับประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่นๆ ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ วิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือวิสาหกิจที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียน จำนวน 308 วิสาหกิจ (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2565)

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ตัวแปรต้นคือกลยุทธ์การปรับตัว ประกอบด้วยตัวแปรชี้วัดหรือตัวแปรสังเกตคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างความแตกต่าง การปรับใช้เทคโนโลยี และด้านบริหารต้นทุน ส่วนตัวแปรตามคือ ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงเวลาตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2564 ถึง 30 กันยายน 2565

1.6 สมมติฐานของงานวิจัย

การศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี ได้กำหนดข้อสมมติฐาน เพื่อทำการทดสอบดังนี้

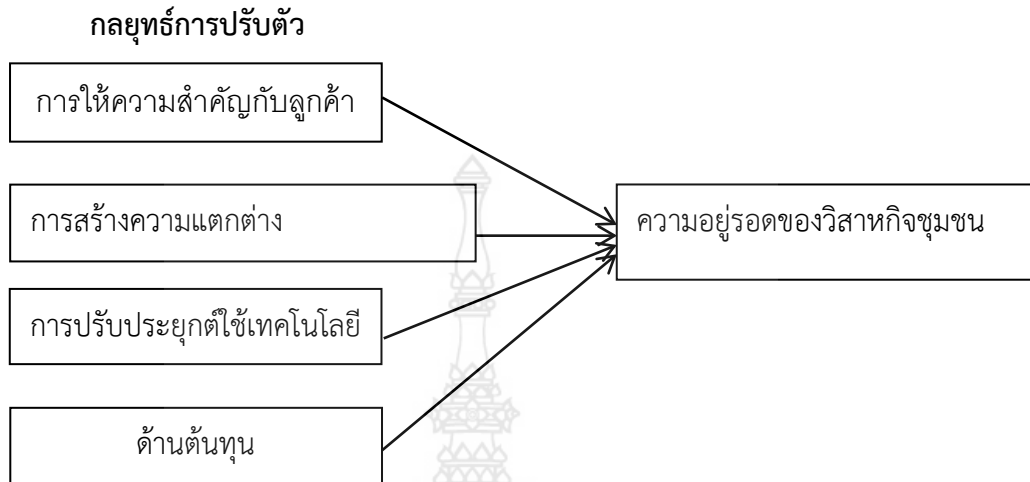
H1 : กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H2 : กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H3 : กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H4 : กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

1.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย



1.8 คำนิยามศัพท์

1.8.1 วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise)

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) มาจากคำว่า “วิสาหกิจ” (Enterprise) ซึ่งแปลว่าการประกอบการ หรือกิจการ รวมกับคำว่า ชุมชน (Community) ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน อาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน เมื่อรวมคำว่า “วิสาหกิจ” กับคำว่า “ชุมชน” เป็น “วิสาหกิจชุมชน” จึงมีความหมายตรงตัวว่า เป็นกิจการหรือการประกอบการที่ดำเนินการโดยกลุ่มคนในชุมชนเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562)

1.8.2 การปรับตัว

การปรับตัวนั้นหมายถึงกระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัว (Mckee et al., 1989) การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มีผู้ประกอบการใดที่สามารถอยู่รอดได้ตลอดโดยไม่มี การปรับตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งระดับของการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

1.8.3 กลยุทธ์การปรับตัว

กลยุทธ์การปรับตัว เป็นความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ (Dynamic capability) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับธุรกิจที่จะสามารถผสมผสาน สร้าง และปรับแต่งธุรกิจให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะทำให้เกิดเกิดอุปสรรคขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ ที่เกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ภายใต้สภาวะทางธุรกิจที่เป็นปกติ ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้จาก ความสามารถในการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานทางธุรกิจ ภายใต้กลยุทธ์

กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ทำกันมาตามปกติ รวมถึงการเตรียมการและการวางแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการเติบโตของธุรกิจ แต่การสร้างความสามารถในการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ปกติ

1.8.4 ความยืดหยุ่นของธุรกิจ

เมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจแล้ว ย่อมต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ผลกำไร และมีความอายุของกิจการยาวนาน เพื่อทำหน้าที่ผลิต สินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่จะทวีความต้องการมากขึ้น ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้ในระยะยาว



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไป หลักการ แนวคิดทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 วิสาหกิจชุมชน
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การปรับตัว
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดของธุรกิจ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาเรื่อยมา

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) มาจากคำว่า “วิสาหกิจ” (Enterprise) ซึ่ง แปลว่า การประกอบการ หรือกิจการ รวมกับคำว่า ชุมชน (Community) ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่มี ความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน อาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน เมื่อรวมคำว่า “วิสาหกิจ” กับคำว่า “ชุมชน” เป็น “วิสาหกิจชุมชน” จึงมีความหมายตรงตัวว่า เป็นกิจการหรือการ ประกอบการที่ดำเนินการโดยกลุ่มคนในชุมชนเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562) ส่วนพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ให้ความหมายของ “วิสาหกิจชุมชน” ไว้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หรือการให้บริการ มีการรวมตัวกัน ประกอบกิจการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน เป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (กรมส่งเสริม การเกษตร, 2562) ดังนั้น วิสาหกิจชุมชน จึงหมายถึง การประกอบการหรือกิจการของชุมชน ที่กลุ่ม คนในชุมชนเป็นเจ้าของและร่วมกันดำเนินการ โดยการใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่ เหมาะสม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองการพึ่งตนเองและการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชนตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงโดยกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการ อาจ เป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้

องค์ประกอบวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556) ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบวิสาหกิจชุมชน อธิบายไว้ว่าวิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ

- 1) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง
- 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน
- 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นนวัตกรรมของชุมชน
- 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล
- 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ
- 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก และ
- 7) มีการพึ่งตนเอง

การที่วิสาหกิจชุมชนมีความสามารถพึ่งพาตนเอง นับเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน การดำเนินการทั้งหลายที่เป็นการเสริมความแข็งแกร่งต่อวิสาหกิจ การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการกิจการของสมาชิกให้สามารถดำเนินต่อได้อย่างต่อเนื่อง และยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผันแปรอย่างต่อเนื่องได้ ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะประกาศพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้เป็นรูปธรรม และได้จัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้พระราชบัญญัตินี้เพื่อกำกับดูแลในด้านต่าง ๆ แต่ก็ยังต้องการแรงสนับสนุนจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐกิจเอกชน ภาครัฐ และภาคประชาชน จำเป็นต้องบูรณาการทุกภาคส่วนให้เกิดการส่งเสริมอย่างครบวงจรของกิจการตามความเหมาะสมของวิสาหกิจชุมชน

กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตนไว้ดังนี้ “ชุมชนเข้มแข็งด้วยระบบเศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งตนเอง โดยกระบวนการวิสาหกิจชุมชน” ซึ่งจากวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีเศรษฐกิจในระดับชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองได้และเมื่อวิสาหกิจชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้แล้ว ก็จะนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งต่อไป กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนยังได้กำหนดยุทธศาสตร์เป็น 3 กลุ่มที่สำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเรียนรู้ การวิจัย และการพัฒนา

1. การสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
2. การเสริมสร้างปัจจัยการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติ
3. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม
4. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง

1. การบริหารจัดการทุนชุมชน
2. การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน
3. การลดรายจ่ายเพิ่มรายได้
4. การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน

1. การรับรองสถานภาพวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
2. การพัฒนาและสนับสนุนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน
3. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้
4. การสนับสนุนการจัดการวิสาหกิจชุมชน
5. ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและชุมชน
6. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศวิสาหกิจชุมชน
7. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่

ดังนั้นแผนงานที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ของกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะประเมินประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ว่าเป็นบทบาทของผู้สนับสนุนด้านองค์ความรู้และสนับสนุนการบริหารจัดการ ที่จะช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรและพัฒนา ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในระดับจังหวัด และในระดับประเทศ

ส่วนประเภทของวิสาหกิจชุมชนแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานเพื่อกินเพื่อใช้ในท้องถิ่นเป็นการพึ่งพาตนเองด้วยการดำเนินการเองเพื่อลดรายจ่าย

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นการดำเนินงานเพื่อนำผลผลิตเข้าสู่ตลาดโดยการพัฒนาคุณภาพผลผลิต หีบห่อ การตลาดและการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

และได้กำหนดรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 การแปรรูปหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตภายในชุมชนเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการผลิตทางการเกษตร เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิต

รูปแบบที่ 2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรและภูมิปัญญาของชุมชน เป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์เข้ากับผลผลิตทางการเกษตร พัฒนาสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณค่า และมูลค่าเพิ่มขึ้น เช่น ยาสมุนไพร หัตถกรรมพื้นบ้าน และแหล่งท่องเที่ยว

รูปแบบที่ 3 การพัฒนานำผลผลิตเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชน และองค์กรเครือข่าย เช่น น้ำปลา กะปิ ปูย เครื่องมือทางการเกษตร

รูปแบบที่ 4 การพัฒนาระบบการตลาด การบริการและสวัสดิการชุมชน เช่น ร้านค้า แหล่งนันทนาการ และศูนย์สุขภาพ เป็นต้น

2.2 แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การปรับตัว

2.2.1 ทฤษฎีการปรับตัว

ทฤษฎีการปรับตัวที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีต้นกำเนิดจากสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะวิวัฒนาการด้านชีววิทยา เป็นการอธิบายถึงการพัฒนาลักษณะทางพันธุกรรมหรือพฤติกรรมที่ช่วยให้สิ่งมีชีวิตสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ และที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้สิ่งมีชีวิตเหล่านั้นอยู่รอดได้ (Winterholder, 1980) การปรับตัวของคนมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อให้แน่ใจว่าคนนั้นสามารถอยู่รอดได้ (Dobzhansky et al., 1977) การปรับตัวถูกประยุกต์ใช้ในด้านมานุษยวิทยา (anthropologist) และวัฒนธรรม (cultural) Julian and Steward เป็นผู้ที่ใช้ประยุกต์ใช้การปรับตัวในด้านวัฒนธรรมเพื่อใช้ในการอธิบายวัฒนธรรมหลัก (core culture) กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิต (Butzer, 1989) ในทำนองเดียวกันการปรับตัวยังถูกใช้ในเรื่องของสังคมศาสตร์เพื่อใช้ในการอธิบายระบบการปรับตัวของมนุษย์ โดยเฉพาะการปรับตัวเพื่อความสำเร็จต่าง ๆ ในสังคม อีกทั้งทฤษฎีการปรับตัวถูกใช้ในศาสตร์อื่น ๆ อีกมากมาย เช่น การเมือง อาหาร สิ่งแวดล้อม การศึกษา ฟิสิกส์ เศรษฐศาสตร์ การแพทย์ บริหารธุรกิจ และอื่น ๆ

ในบริบทของผู้ประกอบการนั้นการปรับตัวนั้นหมายถึงกระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก และใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับตัว (Mckee et al., 1989) การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มีผู้ประกอบการใดที่สามารถอยู่รอดได้ตลอดโดยไม่มี การปรับตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งระดับของการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ การปรับตัวมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลาย ๆ มิติ เช่น การผลิตสินค้า บริการ การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย บุคลากร การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนั้น การปรับตัวนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของกิจการในบริบทของผู้ประกอบการขนาดเล็ก แล้วการปรับตัวขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการหลาย ๆ อย่าง เช่น กลยุทธ์การแข่งขัน โครงสร้างองค์กร (Andrews, 1971)

Chakravathy (1982) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ด้วยการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่มีความเฉื่อยชา สลับซับซ้อน จำเป็นต้องเปลี่ยนให้มีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น (Mile and Snow, 1978)

Mintzberg (1979) กล่าวว่า ความอยู่รอดของผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นอกจากนั้นการปรับตัวที่ดีทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจ

สภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น ส่งผลให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรหรือข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีขึ้น (Venkataraman and Van de Ven, 1998)

ในการปรับตัวของผู้ประกอบการขนาดเล็กมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร (organization Learning) ในบริบทของผู้ประกอบการขนาดเล็กแล้วการเรียนรู้หมายถึง การสรรหาความรู้ใหม่ ๆ โดยสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านั้นในการตัดสินใจต่าง ๆ (Miller, 1996)

MacDonal (1992) ได้กล่าวว่า การปรับตัวเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่ดีขึ้นอยู่กับความสนใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

Markoczy (1994) ได้กล่าวว่า การปรับตัวของผู้ประกอบการสามารถอธิบายถึงพฤติกรรมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นเราจะเห็นว่าความสามารถในการปรับตัวมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถในการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

Aldrich and Auster (1986) กล่าวว่า ผู้ประกอบการขนาดเล็กต้องเจอกับอุปสรรคหลายอย่าง เช่น ความน่าเชื่อถือของสินค้า ตำแหน่งในการแข่งขันซึ่งอยู่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ แต่ผู้ประกอบการขนาดเล็กอาจมีความได้เปรียบในเรื่องของการปรับตัวในบางกรณี เช่น ความรวดเร็วและความคล่องตัวในการปรับตัว เนื่องจากผู้ประกอบการขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยมีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน ทำให้ปรับตัวทำได้เร็วกว่าและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า แต่ในด้านของการเรียนรู้ผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีความได้เปรียบกว่าเพราะมีทรัพยากร บุคลากร เงินทุน ความเชี่ยวชาญ เครือข่ายที่เหนือกว่าผู้ประกอบการขนาดเล็ก

การปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความอยู่รอดของผู้ประกอบการขนาดเล็ก ถ้าเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการขนาดเล็กจะมีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่ โดยเฉพาะเรื่องข้อจำกัดด้านการเงิน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การระดมทุน ประโยชน์ทางภาษี การประหยัดต่อขนาด การจัดหาวัตถุดิบ และช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิตสินค้าที่ต้องพึ่งพาผู้ประกอบการรายใหญ่มากเกินไป และผู้ประกอบการขนาดเล็กพึ่งพิงลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้มีฐานลูกค้าที่มีขนาดเล็กกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ ผู้ประกอบการขนาดเล็กหลายรายได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดต่าง ๆ ทำให้การปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (Aldrich and Auster, 1986)

2.2.2 กลยุทธ์การปรับตัว

ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ (Dynamic capability) เป็นตัวชี้วัดอย่างดีสำหรับธุรกิจที่จะสามารถผสมผสาน สร้าง และปรับแต่ง ธุรกิจให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะทำให้เกิดเกิดอุปสรรคขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ ที่เกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ภายใต้สภาวะทางธุรกิจที่เป็นปกติ ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้จากความสามารถในการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานทางธุรกิจ ภายใต้กลยุทธ์ กระบวนการ และ

แนวปฏิบัติที่ทำกันมาตามปกติ รวมถึงการเตรียมการและการวางแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการเติบโตของธุรกิจ แต่การสร้างความสามารถในการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ปกติ ก็เป็นเรื่องที่ธุรกิจทั่วไปไม่ควรละเลยที่จะพัฒนาความสามารถในด้านนี้ให้กับธุรกิจควบคู่ไปกับความสามารถในการดำเนินงานหรือดำเนินกิจการของธุรกิจให้เป็นความสามารถหลัก (Core competencies) ของธุรกิจ (เรวัต ต้นตยานนท์, 2564)

ธุรกิจที่มีความสามารถในการปรับตัว จะมีประสาตสัมพันธ์ต่อวิกฤติและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต และสามารถปรับโครงสร้างหรือวิธีดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะแสวงหาทางออก หรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจเมื่อสถานการณ์นั้นๆ มาถึงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.2.2.1 กลยุทธ์ทางการตลาด

การแข่งขันทางธุรกิจในโลกยุคไร้พรมแดนอย่างทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ อย่างมหาศาลไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยีและเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เองที่ส่งผลให้ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปและจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันยุติ จึงเป็นเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือการบริการจะพยายามนำเสนอผลิตภัณฑ์ของตนให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุดนั่นเอง

ปัจจุบันนอกจากมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางธุรกิจแล้วผู้บริโภคยังมีทางเลือกมากมายทั้งจากสินค้าหรือบริการที่เหมือน ๆ กันและสินค้าหรือบริการใหม่ๆที่สามารถทดแทนสินค้าหรือบริการเดิมที่มีอยู่ได้ อย่างไรก็ตามการแข่งขันกันทางธุรกิจจะมีความรุนแรงและเข้มข้นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ

1. จำนวนผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกัน หากมีจำนวนมารายการแข่งเพื่อแย่งชิงลูกค้าย่อมมีความรุนแรงและเข้มข้น
2. ความเท่าเทียมกันของขนาดธุรกิจ นอกจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่เหมือนกันแล้วการแข่งขันจะรุนแรงยิ่งขึ้นหากธุรกิจหรือผู้ประกอบการมีขนาดทรัพยากรและศักยภาพการดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน
3. อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ การเจริญเติบโตของตลาดย่อมส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ ดังนั้นหากธุรกิจมีอัตราการเจริญเติบโตมากเท่าใดโอกาสในการทำกำไรย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น จึงเป็นตัวเร่งให้เกิดการแข่งขันการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดที่มีความรุนแรงขึ้น
4. ความสามารถในการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ สินค้าหรือบริการที่ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างให้มีความแตกต่างจากกันได้ ย่อมส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง เพราะผู้บริโภคสามารถที่จะเลือกซื้อจากผู้ผลิตหรือบริการรายใดก็ได้

5. ลักษณะการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละราย จากการตัดสินใจทางการตลาดซึ่งหากผู้ประกอบการรายใดตัดสินใจเพื่อมุ่งเอาชนะคู่แข่งด้วยกลยุทธ์หรือวิธีการที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายอื่นอย่างรุนแรงย่อมเกิดการตอบโต้อย่างรุนแรงเช่น

6. ความยากง่ายในการเลิกกิจการ ธุรกิจที่ยากต่อการเลิกกิจการ หรือถอนตัวออกจากการแข่งขันมักจะเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนสูง การเลิกกิจการอาจส่งผลเสียหายต่อผู้ประกอบการ ดังนั้นไม่ว่าลักษณะของการแข่งขันทางธุรกิจจะเป็นไปในรูปแบบใดผู้ประกอบการก็จะยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปโดยใช้ความพยายามหรือกลยุทธ์ทุกรูปแบบเพื่อความอยู่รอด

กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการแข่งขันทางการตลาด

1. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จากที่เราทราบกันดีว่าความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่นี้เปลี่ยนแปลงเร็ว เบื้อง่าย ชอบความแตกต่าง ชอบความโดดเด่น ต้องการการยอมรับ ทำให้องค์กรต้องหาทางตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ด้วยการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านคุณสมบัติการใช้ของผลิตภัณฑ์ การออกแบบดีไซน์ที่ล้ำทันสมัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามแปลกใหม่ รสชาติใหม่ กลิ่นใหม่ รวมถึงสีสันทดลเปลี่ยนแปลงใหม่ ด้วยการระดมสมองของพนักงานในองค์กรหรือใช้บริการผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้วยการสร้างเรื่องราว ทำให้แบรนด์ของเรามี Story ให้ผู้บริโภคจดจำเราได้

2. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ในช่วงที่กำลังซื้อของผู้บริโภคหดหาย ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มุ่งเน้นกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการลดราคา เพื่อจูงใจผู้บริโภค สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่อาจจะใช้กลยุทธ์ลดราคาได้ เพราะมีทรัพยากรที่มากกว่า แต่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีกำไรน้อยอยู่แล้ว คงไม่สามารถลดราคาลงได้มากนัก กลยุทธ์ที่เหมาะสมกว่าคือ การลดต้นทุน กิจกรรมควรวิเคราะห์หาแนวทางในการลดต้นทุนทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม เพราะหากสามารถลดต้นทุนลงได้ 1 บาท เท่ากับกิจการจะมีกำไรเพิ่มขึ้น 1 บาท วิธีการที่เหมาะสมที่สุดคือโครงการลดต้นทุนที่ให้พนักงานทั้งองค์กรทุกหน่วยงาน ได้มีโอกาสในการร่วมกันหาแนวทางลดต้นทุนในงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง เริ่มด้วยการเก็บข้อมูลเดิม หาแนวทางแก้ไขในการลดต้นทุน ดำเนินงานตามแผน เก็บข้อมูลเทียบกับก่อนดำเนินงาน และรักษาการทำงานตามแนวทางใหม่ เพื่อให้การลดต้นทุนมีความยั่งยืนตลอดไป

3. กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กิจกรรมควรใช้กลยุทธ์การสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กรและแบรนด์สินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในทุกสิ่งทุกอย่างของสินค้าและบริการของเรา โดยการทำให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจการขององค์กร เช่นให้ลูกค้าเป็นผู้ช่วยในการพัฒนายี่ห้อใหม่ ด้วยการมาเป็นผู้ชิมและออกความคิดเห็นต่อสินค้ารสชาติใหม่ หรือการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการตั้งสโลแกนสำหรับสินค้าใหม่ หรือการจัดกิจกรรมออกไปช่วยเหลือสังคมร่วมกันระหว่างกิจการกับลูกค้า หรือการมีศูนย์รับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะของลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์สร้างความผูกพันแบบนี้

ต้องมีวิธีการแสดงความขอบคุณแก่ลูกค้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นดีชม โดยอาจมอบสินค้าของเราเป็นการขอบคุณลูกค้า

4. กลยุทธ์การวางแผนเลือกใช้สื่อ ในอดีตเมื่อยอดขายไม่ดี กิจกรรมต่างๆ มักตัดค่าใช้จ่ายด้านการสื่อสารการตลาดก่อน เพราะสามารถประหยัดเม็ดเงินอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในปัจจุบันกิจกรรมมีทางเลือกในการใช้วิธีการสื่อสารได้หลากหลายมากขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยใหม่ ที่ต้องการความรวดเร็ว สะดวก สบาย ในการเลือกใช้บริการ เช่นการสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ การชำระค่าสินค้าผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ รวมถึงการติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้สามารถดำเนินกิจการได้คล่องตัว สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. กลยุทธ์การให้บริการอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองความต้องการเป็นคนที่สำคัญของลูกค้า เช่น กลยุทธ์การติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ แม้จะติดต่อผ่านทางอีเมลล์หรือทาง sms ก็จะใช้รูปแบบการทักทายด้วยการเรียกชื่อลูกค้าแต่ละรายไม่ใช่เรียกแบบทั่วไปว่า “คุณลูกค้า” หรือการให้ความสำคัญกับลูกค้าสมาชิกให้ได้รับสิทธิพิเศษในกิจกรรมต่างๆก่อนลูกค้าทั่วไป หรือการส่งบัตรอวยพรหรือบัตรส่วนลดให้แก่ลูกค้าสมาชิกในวาระพิเศษ เช่นวันเกิด หรือการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์กรแก่ลูกค้า รวมถึงการขอความคิดเห็นต่างๆจากลูกค้า ทั้งการร่วมทดสอบสินค้าใหม่ การออกกิจกรรมส่งเสริมการตลาดตามที่ลูกค้าต้องการ

6. กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกสบาย ด้วยการทำให้การซื้อสินค้าหรือการเข้ารับบริการเป็นเรื่องง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และรวดเร็ว ในยุคที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริโภคเปลี่ยนใจง่าย ไม่ชอบการรอคอย กลยุทธ์นี้จึงมีความสำคัญมาก กิจกรรมควรนำเสนอรูปแบบการบริการที่ช่วยให้การตัดสินใจของลูกค้ากระทำได้ง่ายขึ้น โดยมุ่งเน้นความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากขึ้นในการซื้อสินค้า ไม่ว่าจะซื้อผ่านช่องทางจำหน่ายแบบดั้งเดิม หรือซื้อผ่านทางออนไลน์ หรือการซื้อสินค้าผ่านทางทีวีที่เราเรียกว่า Home Shopping ที่ผู้บริโภคสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุด ซึ่งจะมีการสาธิตวิธีใช้งาน มีการลดราคา ส่งของให้ถึงที่ และยังมีรูปแบบการชำระเงินให้เลือกได้ทั้งชำระเงินสดเมื่อรับของ หรือชำระผ่านบัตรเครดิต หรือแม้แต่ในสินค้าที่มีราคาสูงมีการให้ผ่อนชำระผ่านบัตรเครดิตแบบปลอดดอกเบี้ยด้วย ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความอยากใช้ อยากซื้อของผู้บริโภคได้

7. กลยุทธ์การบอกต่อ ลูกค้ามีแนวโน้มจะเชื่อความคิดเห็นของลูกค้าด้วยตัวเองมากกว่าเชื่อผู้ขาย เพราะคิดว่าคำพูดของลูกค้าคือประสบการณ์ตรงจากผู้ใช้งานจริง และลูกค้าย่อมเข้าใจความต้องการของลูกค้าด้วยกันและยืนอยู่ฝั่งเดียวกัน ดังนั้นหากเราสามารถสร้างความพึงพอใจหรือความประทับใจในคุณภาพสินค้า หรือการให้บริการ จนทำให้ลูกค้าเดิมไปบอกเล่าความรู้สึกที่ดีต่อสินค้าหรือแบรนด์ของเราได้ จะทำให้แบรนด์ของเรามีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

กลยุทธ์การตลาดข้างต้นเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการอาจจะรู้อยู่แล้ว แต่บางทีผู้ประกอบการอาจจะหลงลืมไปในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ จึงอยากให้ผู้ประกอบการลองเลือกหยิบกลยุทธ์ข้างต้นมาพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับองค์กรและผลิตภัณฑ์ของตนเอง แล้วลงมือทำเลย ทำก่อนรอดก่อน

2.2.2.2 กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์กิจกรรมมุ่งสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นวิธีการที่เน้นการประเมินว่ากิจการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ และในเรื่องอะไรบ้าง แนวคิดของ Michael E. Porter (1990) ได้เสนอว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) 2 ทางเลือก คือ

1.1 จากการมีต้นทุนต่ำ (Low cost) กว่าคู่แข่ง เป็นต้นทุนการบริหารจัดการในทุกด้าน มิใช่เฉพาะต้นทุนการผลิตเท่านั้น

1.2 สินค้าและบริการมีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง (Differentiation) ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สำคัญในสายตาของลูกค้า เช่นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง รูปแบบ และมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ดีกว่าคู่แข่ง หรือมีความเหนือกว่าทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

ปัจจัย 4 ประการที่สร้างข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันคือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการจัดการกับปฏิริยาโต้ตอบของลูกค้า ทั้งหมดเป็นแหล่งก่อกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่บริษัทต่าง ๆ สามารถนำไปใช้โดยไม่ต้องคำนึงว่าจะเป็นอุตสาหกรรมใดหรือเป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าหรือบริการใดก็ตาม

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) บริษัทเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่ง ที่ใช้ทำการเปลี่ยนแปลง

สิ่งต่าง ๆ ที่ป้อนเข้าสู่ระบบ ในกลายเป็นผลผลิต สิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบประกอบไปด้วยปัจจัยเบื้องต้นของการผลิต เช่น แรงงาน ที่ดิน เงินทุน ฝ่ายบริหารและความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยี ผลผลิตประกอบไปด้วยสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่บริษัทผลิตขึ้นมา เครื่องวัดประสิทธิภาพที่ง่ายที่สุดคือ ปริมาณของสิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบที่จำเป็นต้องใช้เพื่อผลิตผลผลิตจำนวนหนึ่ง นั่นก็คือ ประสิทธิภาพ = ผลผลิต/สิ่งที่ป้อนสู่ระบบ ยิ่งบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่าใด จำนวนสิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อใช้ผลิตผลผลิตก็จะมีจำนวนน้อยลง

2. คุณภาพ (Quality) คุณภาพของสินค้าและบริการ หมายถึง สินค้าและบริการ เป็นที่เชื่อถือได้ในแง่ที่ว่ามันทำในสิ่งที่มันถูกออกแบบมาให้เป็นเช่นนั้นได้ และก็ได้ดีด้วย การจัดทำมีสินค้าที่มีคุณภาพสูงจะเพิ่มคุณค่าของสินค้าเหล่านั้นในสายตาของผู้บริโภค ในทำนองกลับกันการรับรู้คุณค่าที่เพิ่มขึ้นนี้ทำให้บริษัทมีโอกาสคิดราคาสินค้าของตนได้สูงกว่าเดิม เช่น บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นมีข้อได้เปรียบโดยด้านต้นทุนในการผลิตและยังคิดราคาสูงกว่าที่ควรจะเป็นกับสินค้าของเขามีคุณภาพสูงขึ้น จึงทำให้รถยนต์บริษัทญี่ปุ่น เช่น โตโยต้า หรือ ฮอนด้าทำกำไรได้สูง นอกจากนี้ คุณภาพสูงที่มีต่อข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมาจากประสิทธิภาพที่สูงกว่าและยังมีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่าด้วยเป็น

การลดเวลาที่คนงานที่ใช้สร้างสินค้าที่มีข้อบกพร่องหรือต่ำกว่ามาตรฐานให้ลดน้อยลง ซึ่งก็หมายความว่า สินค้าคุณภาพสูงทำให้บริษัทมีโอกาสคิดราคาสูงขึ้น และยังมีต้นทุนต่ำกว่าด้วย

3. นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง อะไรก็ตามที่ใหม่ชนิดใหม่เอี่ยมในเรื่องที่เกี่ยวกับสิ่งที่บริษัททำหรือสินค้าที่ผลิตขึ้นมา นวัตกรรมยังรวมไปถึงความก้าวหน้าในชนิดของสินค้ากระบวนการผลิต ระบบการบริหาร โครงสร้างของบริษัทและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่บริษัทผลิตขึ้นมา นวัตกรรมอาจเป็นแหล่งที่มาที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ในระยะยาวการแข่งขันอาจพิจารณาได้ว่าเป็นกระบวนการที่ถูกผลักดันให้เกิดขึ้นจากนวัตกรรมนั่นเอง นวัตกรรมทุกชิ้นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป แต่ชิ้นที่ประสบความสำเร็จก็กลายเป็นข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ เพราะมันเป็นบางสิ่งบางอย่างที่เด่นพิเศษ เป็นบางสิ่งบางอย่างที่บริษัทสามารถแยกแยะให้เห็นความแตกต่างของสิ่งของ ๆ เราจากคู่แข่ง และคิดสินค้าในราคาที่สูงขึ้นหรือลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้มากกว่าคู่แข่งมาก รายละเอียดเรื่องนี้จะกล่าวต่อไป ตอนนี้ขออธิบายเพียงว่า ในตอนที่คู่แข่งประสบความสำเร็จในการลอกเลียนแบบผู้ที่สร้างนวัตกรรมได้นั้น บริษัทที่ผลิตสิ่งประดิษฐ์ใหม่หรือนวัตกรรมก็ไปถึงขั้นสร้างความชื่อเสียงต่อตราหือได้อย่างแข็งแกร่งได้แล้ว และอยู่ในตำแหน่งที่เห็นได้ชัดว่ายากที่ผู้เลียนแบบจะโจมตีได้

4. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) เพื่อให้การจัดการกับปฏิกิริยาของลูกค้าได้ผล บริษัทต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าคู่แข่งในเรื่องการระบุและตอบสนองความต้องการของลูกค้าของตน ลูกค้าก็จะให้คุณค่าแก่สินค้าของเรา สร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับเราโดยอิงอยู่กับการแยกแยะให้เห็นความต่างของตนเอง การปรับปรุงคุณภาพสิ่งที่บริษัทเสนอขายสม่ำเสมอถือได้ว่าเป็นการจัดการกับปฏิกิริยาของลูกค้าเกิดความสัมฤทธิ์ผลดังเช่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะบางอย่างที่สินค้าที่มีจำหน่ายอย่างไม่มีรวมไว้กล่าวอีกนัยหนึ่ง การมีคุณภาพที่เป็นเลิศ และเป็นนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุถึงการจัดการกับปฏิกิริยาของผู้บริโภคที่เหนือกว่าและเป็นเลิศด้วยนั่นเอง

2.2.2.3 กลยุทธ์การบริหารต้นทุน

กลยุทธ์การบริหารต้นทุน ซึ่งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการผลิตและการบริหารให้ยืดหยุ่นตามสภาพการตลาด (Kouvelis, Chambers, and Wang, 2006) เป็นไปตามสภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้เกิดแนวคิดการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost Management) ในยุคโลกปัจจุบันไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์ในปัจจุบันจะเป็นอย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง 1) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า คือธุรกิจหรือองค์กร ต้องทราบว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต้องการสินค้าชนิดใดมีคุณลักษณะอย่างไรราคาขายเท่าใดจึงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันนั้น 2) จัดให้มีกระบวนการวิเคราะห์มูลค่า โดยผู้บริหารควรพิจารณาถึงความสำคัญของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่าง

กัน เพื่อจะได้ภาพรวมในการปฏิบัติงานทั้งองค์กร 3) การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งชั้น รวมถึงต้องรักษาคุณภาพในการผลิตสินค้าและให้บริการแก่ลูกค้าและเกิดความเชื่อมั่นในตัวองค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย รวดเร็ว เพราะจะทำให้ผู้บริหารติดตามข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจต่อการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในโลกยุคปัจจุบันและในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่จะผ่านพ้นไป ดังนั้นต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการวางแผนและการนำไปปฏิบัติด้วยการบริหารจัดการต้นทุนให้ต่ำลง เพื่อให้มีส่วนแบ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วยภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ดังนั้นในขอบเขตของการศึกษากลยุทธ์การบริหารต้นทุน เพื่อ 1) เป็นการนำแนวคิดด้านบัญชีต้นทุนการบริหารมาใช้ในการตัดสินใจ และ 2) เพื่อให้การบริหารต้นทุนขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำกลยุทธ์ต้นทุนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจและเหตุการณ์นำมาใช้ มีหลายประเภทด้วยกัน ด้วยการนำกลยุทธ์และระบบการบริหารจัดการที่มีใช้อยู่จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว การให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการให้ข้อมูลบัญชีบริหาร ถือว่ามีความสำคัญต่อการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์การผลิต (Chenhall and Langfield-Smith, 1998)

สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่ใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาที่ส่งผลความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนจะเลือกใช้ตัวแปรทั้งหมด 4 ด้าน คือ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การปรับใช้เทคโนโลยี และกลยุทธ์การบริหารต้นทุน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความอยู่รอดของธุรกิจ

2.3.1 ความอยู่รอดของธุรกิจ

ความอยู่รอด (survival) เป็นคำที่มาจากทฤษฎีของดาร์วิน (Darwin, 1859) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกการคัดสรรโดยธรรมชาติ เป็นแนวคิดทางชีววิทยาที่อธิบายว่า ผู้ที่เข้มแข็งที่สุดคือผู้ที่จะสามารถอยู่รอดได้ Herbert Spencer เป็นคนแรกที่ใช้วลีของดาร์วิน หลังจากที่เขาได้อ่านหนังสือเรื่อง On the original of species (1859) เขาพยายามบูรณาการทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์กับทฤษฎีทางชีววิทยา ซึ่งเขาได้นิยามการเลือกสรรโดยธรรมชาติ (natural selection) คือ การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของชีวิต ต่อมาทฤษฎีความอยู่รอดได้ถูกใช้ในด้านเศรษฐศาสตร์ในศตวรรษที่ 19 เพื่อ

สนับสนุนแนวคิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และนำไปสู่การกำเนิดทฤษฎี Social Darwinism โดยมองว่าทฤษฎีนี้สามารถใช้ในการกระตุ้นมนุษย์ให้ขยันทำงานมากขึ้น หรือใช้ในการเป็นข้ออ้างในการทำสงคราม การแข่งขันทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามทฤษฎีของดาร์วินถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในศาสตร์ต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ การเมือง และอื่น ๆ ถ้าใช้ทฤษฎีความอยู่รอดในแนวทางสร้างสรรค์ก็จะทำให้ประเทศหรือสังคมเจริญมากขึ้น แต่ถ้าตีความผิดก็อาจเกิดผลร้ายต่อสังคมเช่นกัน (Freeman, 1973)

ในบริบทของผู้ประกอบการ ความอยู่รอดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในโลกยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งรูปแบบการตลาด กลยุทธ์ หรือเทคโนโลยีทำให้ผู้ประกอบการหลายรายที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ต้องสิ้นสภาพไปในที่สุด มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ทำเรื่องความอยู่รอดของผู้ประกอบการขนาดเล็ก งานวิจัยที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดคืองานวิจัยของ Jovanovic (1982) ซึ่งเขาได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการไว้หลายปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (Entrepreneur education) ปัจจัยพื้นฐานครอบครัว (family background) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (research and development) ปัจจัยด้านขนาด และปัจจัยด้านอายุของกิจการ (Jovanovic, 1982) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. อายุกิจการ (enterprise age) ผู้ประกอบการรายใหม่จำเป็นต้องเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการผลิตสินค้า การขายสินค้า และเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ ซึ่งในช่วงแรกผู้ประกอบการรายใหม่ยังไม่รู้ถึงระดับของประสิทธิภาพในการผลิตหรือการขายอย่างแท้จริงอาจใช้เวลาหลายปีจึงสามารถผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐาน ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องปรับตัวในการผลิตสินค้าให้อยู่ในมาตรฐานที่สามารถแข่งขันได้ จากนั้นก็พยายามลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (Pakes and Ericson, 1995) ผู้ประกอบการรายใหม่มีความเสี่ยงต่อการล้มเลิกกิจการมากกว่าผู้ประกอบการที่อยู่มานานแล้ว เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้เวลาในการสรรหาทรัพยากรที่มีคุณภาพและราคาถูก อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหม่ขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ หรือความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง พนักงานในองค์กรเดียวกัน (Freeman, Carroll et al., 1983) นอกจากนี้ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานมากกว่าที่จะสามารถดำเนินกิจการได้ถึงจุดคุ้มทุนได้ โดยส่วนใหญ่ต้องใช้เวลา 9 เดือนกว่าจะถึงจุดคุ้มทุน แต่ถ้าผู้ประกอบการรายใหม่มีขนาดการผลิตที่ใหญ่มีแนวโน้มของการอยู่รอดมีอัตราที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการรายใหม่ขนาดใหญ่ที่เพิ่งเข้าตลาดมีอัตราการล้มเลิกกิจการมากกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ที่อยู่ในตลาดมานานแล้ว (Mata and Portugal, 1994)

2. ขนาดกิจการ (Enterprise size) งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านขนาดกับความอยู่รอดของผู้ประกอบการ Dunne et al., (1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินการที่ต่ำกว่าเกณฑ์จะส่งผลต่อความเสี่ยงในการอยู่รอด

Evan (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดกับขนาดของกิจการ ซึ่งปรากฏว่าขนาดของกิจการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ

Caves and Porter (1997) ได้กล่าวว่า การที่ผู้ประกอบการมีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็วไม่สามารถรับประกันได้ว่าผู้ประกอบการนั้นจะอยู่รอดได้หรือไม่ ผู้ประกอบการอาจเลือกใช้กลยุทธ์การไม่เจริญเติบโตแต่ใช้กลยุทธ์การอยู่รอดแทนเพราะประเมินแล้วมีความเสี่ยงมากเกินไปที่จะใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการรักษาความอยู่รอดต่อไปของกิจการ นอกจากนี้งานวิจัยหลายชิ้นได้สนับสนุนว่า ขนาดของกิจการถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ เนื่องด้วยผู้ประกอบการขนาดใหญ่มีโอกาสมากกว่าที่จะสามารถทำกำไรให้อยู่ในระดับสูงกว่าเส้นของประสิทธิภาพของการดำเนินงาน อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ยังมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มีความสามารถที่จะรับมือกับปัจจัยทางเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น ภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ การว่างงาน หรือวัตถุดิบแพงขึ้น (Singh and Lumsden, 1990)

3. ปัจจัยด้านการศึกษาของผู้ประกอบการ (entrepreneur education) ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน Aldrich (1999) ได้กล่าวว่า ถ้าเจ้าของธุรกิจมีระดับการศึกษาที่สูง หรือเรียนจบด้านการบริหารธุรกิจโดยตรงจะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการบริหารธุรกิจมากขึ้น มีความสามารถในการปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทำให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มผลกำไร และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโดยรวมได้ดีขึ้น (Rey-Marti, Ribeiro-Soriano, 2016) นอกจากนี้งานวิจัยของ Reuber and Fischer (1995) พบว่า การศึกษาและการฝึกอบรมสามารถเพิ่มทักษะเฉพาะทางทักษะทางธุรกิจได้ อีกทั้งการเรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ จะช่วยส่งเสริมศักยภาพการทำงานให้ผู้ประกอบการมากขึ้น (Rae, 1997) การพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ

4. ปัจจัยด้านพื้นฐานครอบครัว (family background) Kim et al., (2006) กล่าวว่า ผู้ประกอบการที่มาจากครอบครัวที่เคยทำธุรกิจมาก่อนมีโอกาสที่ธุรกิจจะอยู่รอดมากกว่าผู้ประกอบการที่มาจากครอบครัวที่ไม่เคยทำธุรกิจ Minzberg et al., (2003) กล่าวว่า ความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจเกิดขึ้นจากการสะสมประสบการณ์มาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะครอบครัวที่ทำธุรกิจมาหลายชั่วอายุคนย่อมถ่ายทอดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้แก่ลูกหลาน อีกทั้งผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์สูงจะมีความเข้าใจหลักการบริหารธุรกิจ มีความเข้าใจความละเอียดและความสลับซับซ้อนของธุรกิจได้ดีกว่าผู้ประกอบการที่ไม่มีพื้นฐานจากครอบครัวที่ทำธุรกิจ

5. ปัจจัยด้านการวิจัยและการพัฒนา (research and development) Ericson and Pakes (1995) กล่าวว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการ

สามารถทำให้ผู้ประกอบการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nelson and Winter (2004) พบว่าการวิจัยและการพัฒนาจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต ทำให้เกิดการพัฒนาค้าและบริการอย่างต่อเนื่องซึ่งปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสในการอยู่รอดมากขึ้น

2.3.2 ความสำเร็จของธุรกิจ

Steers (1980) กล่าวถึงความหมายของความสำเร็จ ผลการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 กลุ่มคือ 1. ปัจจัยลักษณะองค์การ (Organizational characteristics) ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้าง และเทคโนโลยี 2. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในซึ่งหมายถึงบรรยากาศองค์การ 3. ปัจจัยลักษณะของพนักงาน (Employee characteristics) ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ 4. ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ (Managerial policies and practices) ซึ่งประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ชัดเจนการจัดการและการใช้ทรัพยากรการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานกระบวนการสื่อสารภาวะผู้นำและการตัดสินใจการปรับตัวขององค์การและนวัตกรรมจากข้อความดังกล่าวมีผลต่อ ความสำเร็จ (Success) หรือความล้มเหลว

พิทยา บวรวัฒนา (2552) ได้ให้ความหมายความสำเร็จว่า หมายถึง องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งใจไว้

วรทัต พุกษากุลนันท์ (2550) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จ หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิผลอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูกคาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และผลผลิตจริงที่มีขึ้น กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึงผลของการดำเนินการที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จโดยการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ รวมถึงมีการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการขององค์กรผ่านการวัดประสิทธิผลในรูปแบบต่าง ๆ

องค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารจัดการ ด้วยความหลากหลายของปัญหาในชุมชนและสังคม จึงทำให้การดำเนินการของวิสาหกิจ เพื่อสังคมมีการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แตกต่างกันไปตามบริบทของชุมชน ตามพื้นที่ต่าง ๆ แต่ประสิทธิผลจากการบริหารจะเป็นสิ่งที่สามารถบอกถึงความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายขององค์ประกอบของประสิทธิผลในการบริหารจัดการไว้ดังนี้

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1988) นิยามความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้นการกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้นตรงครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและใช้พลังงานน้อยเพียงใดโดยประสิทธิผล

ขององค์การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การโดยเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ด้านคือ

1. การผลิตที่ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ
2. ความพึงพอใจของสมาชิกโดยถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ
3. องค์การมีกลไกที่ดี สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ
4. การพัฒนาที่ต่อเนื่องมีการเพิ่มพูนศักยภาพความสามารถและสามารถขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
5. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากร ได้คุ้มค่า

Arnold and Feldman (1986) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational effectiveness) หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง หรือ วางแผนไว้ สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้นยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. การเจริญเติบโตขององค์การ (Growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น
2. การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource acquisition) เป็นความสามารถขององค์การในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ๆ
3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์การภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
4. นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น
5. ผลผลิตการให้บริการ (Productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ
6. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer/client satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์การ

Hoy and Miskel (1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ โดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ความสนใจในชีวิต (Central life interests)

Steers (1997) ได้วางหลักเกณฑ์ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ มีความสามารถในการผลิตที่ดี สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุข มีความร่วมมือและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สำหรับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรของวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น จะเป็นไปในทิศทางของ

การที่วิสาหกิจเพื่อสังคมมีการดำเนินการที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่ได้จากการประกอบกิจการจึงเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่สามารถส่งเสริมให้การดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมประสบความสำเร็จได้ โดยความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมจึงเป็นสิ่งที่สามารถบอกถึงประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้วิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น ๆ ดำเนินการต่อไปได้ และปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนและสังคมก็จะได้รับการแก้ปัญหาไปด้วยเช่นกัน

โดยสรุปแล้วการวัดผลสำเร็จเพื่อ “ความอยู่รอดของธุรกิจ” หมายถึง เมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจแล้ว ย่อมต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นยอดขาย ผลกำไร และมีอายุของกิจการยาวนาน เพื่อทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่จะทวีความต้องการมากขึ้น ทำให้ธุรกิจดำเนินการไปได้ในระยะยาว

สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ การวัดผลความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน จากการได้ทำทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน จะใช้ตัวชี้วัดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านประสิทธิผลจะวัดจาก ยอดขาย ผลกำไร จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ส่วนด้านประสิทธิภาพจะวัดจากความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อภาพลักษณ์ของร้าน และตัวสินค้าและบริการ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยภัทร พลชโตทัย และพัทธ์พสุตม์ สาธุนวัฒน์ (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง วัดฤประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง 2) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง 3) เปรียบเทียบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะ ของผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผากับกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง จำนวน 236 คน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านนวัตกรรม รองลงมาคือด้านต้นทุนต่ำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาโดยรวม แตกต่างกัน คุณลักษณะของผู้ประกอบการเครื่องปั้นดินเผามีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง โดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก

กชวรา ศาการมย์ (2562) ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจ

ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 81 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านบุคลากร ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการให้บริการ นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านศักยภาพชุมชน ด้านการรองรับผลิตภัณฑ์ และด้านการทำธุรกิจที่ยั่งยืน รวมถึงความคิดเห็นที่มีจำนวนสมาชิกในกลุ่ม และการระดมเงินทุนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่แตกต่างกัน และกลยุทธ์ทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการให้บริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชเนตตี พุ่มพฤษ (2565) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย และเพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ผลการวิจัยพบว่า ทางรอดด้านการจัดการ รวมกลุ่มกันในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน มุ่งผลิตสินค้าที่แปลกใหม่ การขายออนไลน์ร่วมกันหรือการสร้างเพจในการขายสินค้าร่วมกัน ทางรอดด้านการส่งเสริมธุรกิจผลิตภัณฑ์วิสาหกิจ ชุมชน มุ่งพัฒนาคนในชุมชนให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้หลายช่องทาง ทางรอดด้านการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสาหกิจชุมชน ให้ความรู้แก่พลเมืองและชุมชนในการเข้าถึงระบบการเงินชุมชน เช่น การใช้แอปพลิเคชันออนไลน์ของสถาบันการเงิน เป็นต้น

ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี 2) เพื่อศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดของผู้ประกอบการ ธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี จากการศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น พบว่า ผู้ประกอบการ ได้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4P's เป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้จัดทำได้นำแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางเพื่อศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียน ซึ่งใช้เป็นประชากรเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 308 วิสาหกิจ (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2565) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามกับตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจ 1 คน ต่อ 1 วิสาหกิจ รวมจำนวนทั้งหมด 308 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งเน้น ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อการปรับตัวและผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การปรับตัว
 - ส่วนที่ 3 ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน
 - ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ
2. แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ใช้วัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. แบบมาตราวัดประเมินค่า (rating scale) มี 5 ระดับ
 - 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 4 = เห็นด้วย
- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หลังจากนั้น ทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อให้เกิดความตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (Reliability) ต่อไป

3.2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง รวม 3 ท่าน ทำการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา และความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จากนั้นนำคะแนนประเมินมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานิประศาสน์, 2545) โดยกำหนดคะแนนแทนค่าของคำตอบไว้ดังนี้

- +1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ
- 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

เมื่อได้รับแบบประเมินค่าความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) ตามสูตรต่อไปนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนประเมินความสอดคล้อง

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจแบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่า $IOC \geq 0.50$ หมายความว่า คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < 0.50$ หมายความว่า คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 มีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยทั้งฉบับมากกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550) โดยผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

3.2.2.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยตรวจวัดความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยข้อคำถามต้องมีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

| | | | |
|-------|----------|-----|--------------------------------------|
| เมื่อ | α | แทน | ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ |
| | K | แทน | จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม |
| | S_i^2 | แทน | ผลรวมของความแปรปรวนในแต่ละข้อ |
| | S_t^2 | แทน | ความแปรปรวนของคะแนนรวม |

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตที่คำนวณได้จำแนกรายข้อมีค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามโดยรวมมากกว่า 0.70 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) สำหรับ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดนนทบุรี ที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียน จำนวน 308 วิสาหกิจ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสาร วารสาร และบทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ รวมถึงการสืบค้นจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบรายละเอียดของการตอบแบบสอบถามแต่ละชุด เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากการแจกแบบสอบถามมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยพบว่า แบบสอบถามทุกชุดมีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100

3.4.2 ลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ข้างต้นจำนวน 308 ชุด มาทำการลงรหัสตามที่กำหนด

3.4.3 ประมวลผล (Processing) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาทำการบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลและวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมุติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ไคลน์และไบร์น (Kline. 2011); & (Byrne. 2001) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่างๆ ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตาราง 3.1 แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล

| Fit Index | Criteria | อ้างอิง |
|--|--------------|--|
| Chi-Square | $p \geq .05$ | เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300 (Kline. 2011 : 201) |
| Chi-Square/df | < 2-3 | ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน (Kline. 2011 : 204) |
| ดัชนีวัดความกลมกลืน Tucker-Lewis Index (TLI) | > .90 | (Byrne. 2001: 79-86) (Schumacker; & Lomax. 2004) |
| ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI) | > .90 | (Byrne. 2001: 79-86) |
| ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-fit statistics (AGFI) | $\geq .90$ | (Byrne. 2001: 79-86) |
| ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ Comparative Fit Index (CFI) | > .90 | (Byrne. 2001: 79-86) |
| ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ Normed Fit Index (NFI) | > .90 | (Byrne. 2001: 79-86) |
| ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) | < .08 | (Byrne. 2001: 79-86) |
| ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ Root Mean Square Residual (RMR) | < .05 | (Byrne. 2001: 79-86) |

Kline. (2011) & Byrne. (2001)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี วัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

1. ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 วิสาหกิจที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียนในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 308 วิสาหกิจสามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตาราง 4.1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนตัวแทนของวิสาหกิจชุมชนในแต่ละอำเภอ

| อำเภอ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------|------------|--------|
| เมือง | 53 | 17.2 |
| ปากเกร็ด | 51 | 16.5 |
| บางกรวย | 55 | 17.8 |
| บางบัวทอง | 71 | 23.1 |
| บางใหญ่ | 46 | 15.0 |
| ไทรน้อย | 32 | 10.4 |
| รวม | 308 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจากตัวแทนวิสาหกิจชุมชน ทั้งหมด 308 คน โดยแยกตามอำเภอ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนวิสาหกิจชุมชนมากที่สุดคือ อำเภอบางบัวทอง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 รองลงมาอำเภอบางกรวย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 และน้อยที่สุดคืออำเภอไทรน้อย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาดำเนินงาน และรายได้ต่อเดือน สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตาราง 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|------------|---------------|
| ชาย | 95 | 30.84 |
| หญิง | 213 | 69.16 |
| รวม | 308 | 100.00 |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 69.16 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84

ตาราง 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|------------|---------------|
| 25-35 ปี | 50 | 16.23 |
| 36-45 ปี | 113 | 36.69 |
| 46 ปีขึ้นไป | 145 | 47.08 |
| รวม | 308 | 100.00 |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 47.08 รองลงมามีอายุ 36-45 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.69 และมีอายุ 25-35 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.23 ตามลำดับ

ตาราง 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------|------------|---------------|
| ประถมศึกษา | 175 | 56.82 |
| มัธยมศึกษา | 128 | 41.56 |
| ระดับปริญญาตรี | 5 | 1.62 |
| อื่นๆ | 0 | 0 |
| รวม | 308 | 100.00 |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 56.82 รองลงมาจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 41.56 และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.62 ตามลำดับ

ตาราง 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

| ระยะเวลาดำเนินงาน (ปี) | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|------------|---------------|
| น้อยกว่า 5 ปี | 95 | 30.84 |
| 5 – 10 ปี | 205 | 66.56 |
| 10 ปีขึ้นไป | 8 | 2.60 |
| รวม | 308 | 100.00 |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 5-10 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 66.56 รองลงมา มีระยะเวลาดำเนินงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84 และมีระยะเวลาดำเนินงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 ตามลำดับ

ตาราง 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ของวิสาหกิจชุมชน

| รายได้ / เดือน (บาท) | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|------------|---------------|
| ต่ำกว่า 5,000 | 10 | 3.25 |
| 5,001-10,000 | 123 | 39.93 |
| 10,001-15,000 | 110 | 35.71 |
| 15,001-20,000 | 40 | 12.99 |
| สูงกว่า 20,000 ขึ้นไป | 25 | 8.12 |
| รวม | 308 | 100.00 |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-10,000 บาท จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 39.93 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 และน้อยที่สุด มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25

4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์นี้เป็นผลการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวก่อนทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observe Variable) ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การปรับตัว (Adaption Strategies)

4.2.1.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer)

4.2.1.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

4.2.1.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology)

4.2.1.4 ด้านต้นทุน (Cost)

4.2.2 ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน (Survival of Community Enterprises)

4.2.2.1 ผลกำไรสุทธิ (Net profit) ด้านประสิทธิผล

4.2.2.2 ลูกค้าเพิ่มขึ้น (increased customers) ด้านประสิทธิผล

4.2.2.3 ความจงรักภักดี/ความเชื่อมั่นของลูกค้า (Brand Loyalty) ด้านประสิทธิภาพ

สัญลักษณ์ตัวย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผล

| | | |
|-----------------------------|--------------------|-------|
| กลยุทธ์การปรับตัว | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | AS |
| การให้ความสำคัญกับลูกค้า | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | Cus |
| การสร้างความแตกต่าง | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | Diff |
| การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | Tech |
| ด้านต้นทุน | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | Cost |
| ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | SCE |
| ด้านประสิทธิผล | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | Effti |
| ด้านประสิทธิภาพ | ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ | Effci |

4.2.1 กลยุทธ์การปรับตัว (Adaption Strategies)

ตาราง 4.7 แสดงค่าสถิติพรรณนาของกลยุทธ์การปรับตัว

| ตัวแปร | Min | Max | Mean | Standard Deviation | Cronbach's Alpha | |
|--------------------------|--------|------|------|--------------------|------------------|-------|
| การให้ความสำคัญกับลูกค้า | Cus_1 | 1.00 | 5.00 | 3.56 | 0.795 | 0.795 |
| | Cus_2 | 1.00 | 5.00 | 3.74 | 0.841 | |
| | Cus_3 | 1.00 | 5.00 | 3.86 | 0.824 | |
| | Cus_4 | 1.00 | 5.00 | 3.44 | 0.844 | |
| | Cus_5 | 1.00 | 5.00 | 4.31 | 0.831 | |
| การสร้างความแตกต่าง | Diff_1 | 1.00 | 5.00 | 4.07 | 0.843 | 0.834 |
| | Diff_2 | 2.00 | 5.00 | 4.02 | 0.789 | |
| | Diff_3 | 1.00 | 5.00 | 3.77 | 0.792 | |
| | Diff_4 | 1.00 | 5.00 | 4.44 | 0.883 | |
| การใช้เทคโนโลยี | Tech_1 | 1.00 | 5.00 | 4.02 | 0.801 | 0.827 |
| | Tech_2 | 2.00 | 5.00 | 3.99 | 0.738 | |
| | Tech_3 | 1.00 | 5.00 | 3.96 | 0.795 | |
| | Tech_4 | 1.00 | 5.00 | 3.79 | 0.847 | |
| | Tech_5 | 2.00 | 5.00 | 4.38 | 0.881 | |
| ด้านต้นทุน | Cost_1 | 1.00 | 5.00 | 3.69 | 0.880 | 0.799 |
| | Cost_2 | 1.00 | 5.00 | 3.72 | 0.840 | |
| | Cost_3 | 1.00 | 5.00 | 3.73 | 0.882 | |
| | Cost_4 | 1.00 | 5.00 | 4.35 | 0.759 | |

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรกลยุทธ์การปรับตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ถึง 3.44 ถึง 4.44 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.738 ถึง 0.883

จึงสรุปได้ว่าตัวแปรกลยุทธ์การปรับตัวมีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

4.2.2 ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน (Survival of Community Enterprises)

ตาราง 4.8 แสดงค่าสถิติพรรณนาของความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

| | ตัวแปร | Min | Max | Mean | Standard Deviation | Cronbach's Alpha |
|-----------------|---------|------|------|------|--------------------|------------------|
| ด้านประสิทธิผล | Effti_1 | 1.00 | 5.00 | 3.98 | 0.855 | 0.852 |
| | Effti_2 | 1.00 | 5.00 | 3.58 | 0.791 | 0.794 |
| ด้านประสิทธิภาพ | Effci_1 | 2.00 | 5.00 | 4.19 | 0.785 | 0.837 |

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58 ถึง 4.19 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.785 ถึง 0.855 จึงสรุปได้ว่าความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

ตาราง 4.9 แสดงค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ภาพรวม

| | ตัวแปร | Min | Max | Mean | Standard Deviation | Cronbach's Alpha |
|--|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|------------------|
| | กลยุทธ์การปรับตัว | 1.00 | 5.00 | 3.79 | 0.755 | 0.870 |
| | ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | 1.00 | 5.00 | 3.74 | 0.520 | 0.825 |
| | รวม | 1.00 | 5.00 | 3.45 | 0.621 | 0.854 |

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรแฝงทุกตัวแปร มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.74 ถึง 3.79 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.520 ถึง 0.755 จึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์การปรับตัว และความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

4.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis)

4.3.1 การทดสอบการแจกแจงปกติ (Normal Distribution Testing)

ในการพิจารณาการแจกแจงปกติของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวแปรที่ได้จากการนำข้อความมาวิเคราะห์หองค์ประกอบของข้อความ และทำการสกัดตัวแปรด้วยวิธี Principal Component แล้วนำน้ำหนักปัจจัยมาสร้างคะแนนปัจจัยเป็นค่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยผู้วิจัยทำการทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) จากการวัดค่าการกระจายที่สมมาตร หรือค่าความเบ้ (Skewness: SK) จะมีค่าอยู่ในช่วง -3.0 ถึง 3.0 (Kline, 2011) และค่าความสูงของการกระจาย หรือค่าความโด่ง (Kurtosis: KU) จะอยู่ในช่วง -3.0 ถึง 3.0 (Decarlo,1997) จึงจะแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายแบบปกติ

การวิจัยในครั้งนี้ เมื่อทำการทดสอบการแจกแจงของตัวแปร จะให้ค่าความเบ้ (Skewness: SK) อยู่ระหว่าง -1.326 ถึง 2.113 และค่า ความโด่ง (Kurtosis: KU) อยู่ระหว่าง -1.043 ถึง 2.165 ดังนั้นจากผลการทดสอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ค่าการแจกแจงของทุกตัวแปรเป็นค่าการแจกแจงแบบปกติ

4.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) และการกำหนดเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรต้องไม่เกิน 0.80 (Hair et al. 1998) ดังแสดงในตาราง 4.10

ตาราง 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

| | Cus1 | Cus2 | Cus3 | Cus4 | Cus5 | Diff1 | Diff2 | Diff3 | Diff4 | Tceh1 | Tceh2 | Tceh3 | Tceh4 | Tceh5 | Cost1 | Cost2 | Cost3 | Cost4 | Effti1 | Effti2 | Effci1 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| Cus1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cus2 | .445** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cus3 | .367** | .558** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cus4 | .369** | .483** | .457** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cus5 | .320** | .530** | .487** | .403** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diff1 | .461** | .452** | .464** | .502** | .648** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diff2 | .392** | .533** | .543** | .443** | .333** | .315** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diff3 | .445** | .357** | .545** | .523** | .431** | .306** | .383** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Diff4 | .326** | .456** | .383** | .457** | .602** | .363** | .664** | .444** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Tceh1 | .528** | .337** | .450** | .334** | .468** | .422** | .389** | .421** | .380** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Tceh2 | .465** | .382** | .383** | .609** | .480** | .448** | .414** | .355** | .364** | .513** | 1 | | | | | | | | | | | |
| Tceh3 | .311** | .290** | .299** | .466** | .366** | .399** | .393** | .391** | .321** | .438** | .351** | 1 | | | | | | | | | | |
| Tceh4 | .445** | .554** | .645** | .555** | .444** | .543** | .453** | .333* | .540** | .335** | .334** | .365** | 1 | | | | | | | | | |
| Tceh5 | .552** | .655** | .679** | .563** | .452** | .349** | .443** | .451** | .439** | .338** | .334** | .444** | .542** | 1 | | | | | | | | |
| Cost1 | .383** | .456** | .448** | .553** | .339** | .385** | .336** | .352** | .336** | .384** | .438** | .543** | .451** | .447** | 1 | | | | | | | |
| Cost2 | .444** | .548** | .443** | .611** | .385** | .432** | .395** | .349** | .531** | .424** | .431** | .452** | .375** | .365** | .464** | 1 | | | | | | |
| Cost3 | .345** | .444** | .435** | .357** | .365** | .343** | .423** | .429** | .421** | .395** | .338** | .338** | .336** | .335** | .341** | .455** | 1 | | | | | |
| Cost4 | .334** | .443** | .443** | .464** | .421** | .446** | .345** | .421** | .487** | .464** | .512** | .511** | .398** | .443** | .422** | .481** | .443** | 1 | | | | |
| Effti1 | .358** | .333** | .580** | .314** | .345** | .333** | .352** | .358** | .366** | .314** | .448** | .246** | .662** | .358** | .366** | .352** | .456** | .443** | 1 | | | |
| Effti2 | .352** | .257** | .380** | .662** | .435** | .321** | .439** | .571** | .435** | .382** | .363** | .363** | .380** | .435** | .448** | .580** | .363** | .464** | .555** | 1 | | |
| Effci1 | .448** | .380** | .439** | .439** | .363** | .321** | .601** | .480** | .554** | .357** | .571** | .333* | .321** | .601** | .439** | .380** | .364** | .337** | .393** | .391** | 1 | |

Note : p < 0.05

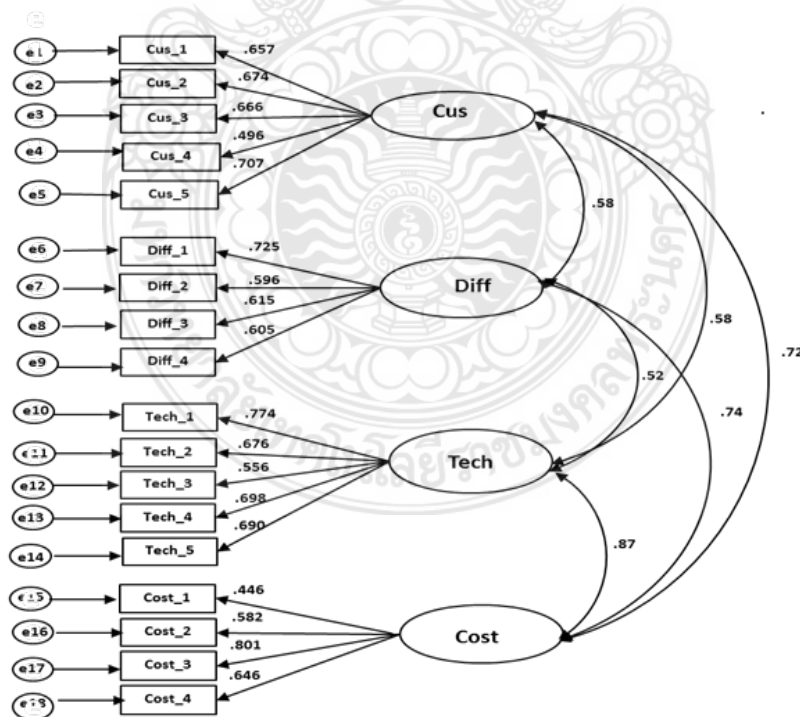
จากตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.257 ถึง 0.679 และไม่มีคู่ตัวแปรสังเกตได้คู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.80 จึงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity)

4.3.3 ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร (Convergent Validity)

การวัดความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัว และ ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ผลการวิเคราะห์แสดงได้ ดังนี้

4.3.3.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน กลยุทธ์การปรับตัว (CFA)

ตัวบ่งชี้ในการวัดกลยุทธ์การปรับตัว เป็นตัวบ่งชี้ที่อ้างอิงจาก (เรวัต ต้นตยานนท์, 2560) โดยทำการวัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) และด้านต้นทุน (Cost) ดังแสดงในภาพที่ 4.1 และตาราง 4.11



ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัว

ความกลมกลืนของโมเดล กลยุทธ์การปรับตัว

| CMIN | P | CMIN/DF | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI | RMSEA |
|---------|-----|---------|------|------|------|------|------|-------|
| 136.192 | .04 | 2.458 | .915 | .902 | .937 | .917 | .951 | .045 |

ตาราง 4.11 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : กลยุทธ์การปรับตัว

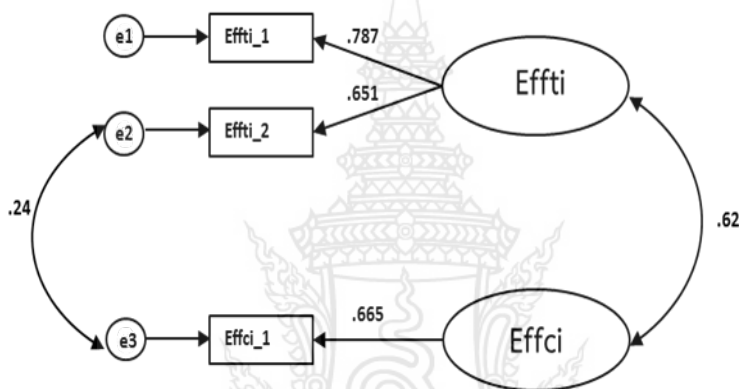
| | | | Factor Loading | S.E. | C.R. | P |
|--------|------|------|----------------|------|--------|-----|
| Cus_1 | <--- | Cus | .657 | .053 | 11.078 | *** |
| Cus_2 | <--- | Cus | .674 | .064 | 9.802 | *** |
| Cus_3 | <--- | Cus | .666 | .074 | 13.895 | *** |
| Cus_4 | <--- | Cus | .496 | .085 | 13.785 | *** |
| Cus_5 | <--- | Cus | .707 | | | |
| Diff_1 | <--- | Diff | .725 | .073 | 12.608 | *** |
| Diff_2 | <--- | Diff | .596 | .075 | 15.301 | *** |
| Diff_3 | <--- | Diff | .615 | .062 | 10.741 | *** |
| Diff_4 | <--- | Diff | .605 | .064 | 18.258 | *** |
| Tech_1 | <--- | Tech | .774 | | | |
| Tech_2 | <--- | Tech | .676 | .082 | 8.881 | *** |
| Tech_3 | <--- | Tech | .556 | .088 | 10.845 | *** |
| Tech_4 | <--- | Tech | .698 | .087 | 11.981 | *** |
| Tech_5 | <--- | Tech | .690 | .094 | 8.371 | *** |
| Cost_1 | <--- | Cost | .446 | .082 | 15.664 | *** |
| Cost_2 | <--- | Cost | .582 | .091 | 14.332 | *** |
| Cost_3 | <--- | Cost | .801 | .088 | 9.445 | *** |
| Cost_4 | <--- | Cost | .646 | | | |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัว มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า CMINp = .04 CMIN/df = 2.458 GFI = .915 AGFI = .902 NFI = .937 TLI = .917 CFI = .951 RMSEA = .045 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร มากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ อ้างถึง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ

ของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัว มีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4.3.3.2 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน (CFA)

ตัวบ่งชี้ในการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน เป็นตัวบ่งชี้ที่พัฒนาจากแนวคิดของ (Steers ,1997) โดยทำการวัดจากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือด้านประสิทธิผลได้แก่ ผลกำไรสุทธิ (Net profit) จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (increased customers) และด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ความจงรักภักดี/ความเชื่อมั่นของลูกค้า (Brand Loyalty) ดังแสดงในภาพที่ 4.2 และตาราง 4.12



ภาพที่ 4.2 โมเดลการวัด ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ความกลมกลืนของโมเดล ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

| CMIN | P | CMIN/DF | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI | RMSEA |
|---------|-----|---------|------|------|------|------|------|-------|
| 185.153 | .03 | 3.014 | .915 | .918 | .902 | .917 | .967 | .045 |

ตาราง 4.12 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

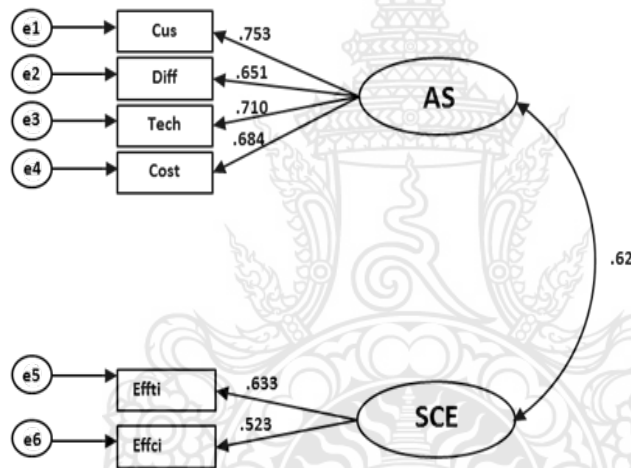
| | | | Factor Loading | S.E. | C.R. | P |
|---------|------|-------|----------------|------|--------|-----|
| Effti_1 | <--- | Effti | .787 | .047 | 14.715 | *** |
| Effti_2 | <--- | Effti | .651 | .068 | 18.340 | *** |
| Effci_1 | <--- | Effci | .665 | .084 | 21.540 | *** |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัด ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของ

โมเดล ได้แก่ ค่า CMINp = .03 CMIN/df = 3.014 GFI = .915 AGFI = .918 NFI = .902 TLI = .917 CFI = .967 RMSEA = .045 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร มากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ อ้างถึง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4.3.3.3 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรรวม (CFA)

องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัว และความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในภาพที่ 4.3 และตาราง 4.13



ภาพที่ 4.3 โมเดลการวัดตัวแปรรวม

ความกลมกลืนของโมเดล ตัวแปรรวม

| CMIN | P | CMIN/DF | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI | RMSEA |
|---------|-----|---------|------|------|------|------|------|-------|
| 194.441 | .04 | 2.175 | .924 | .918 | .941 | .966 | .926 | .047 |

ตาราง 4.13 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ตัวแปรรวม

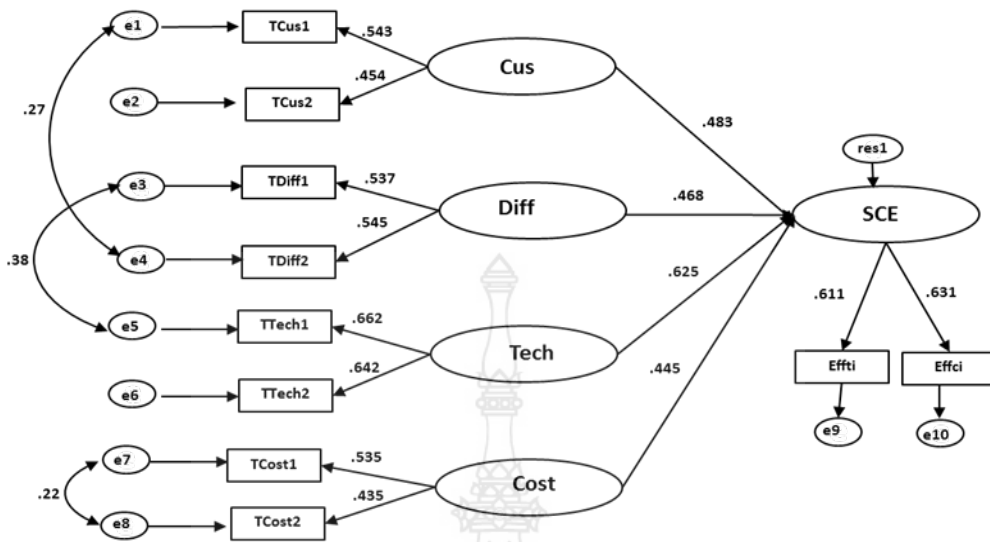
| | | | Factor Loading | S.E. | C.R. | P |
|-------|------|-----|----------------|------|--------|-----|
| Cus | <--- | AS | .753 | .066 | 10.147 | *** |
| Diff | <--- | AS | .651 | .096 | 13.147 | *** |
| Tech | <--- | AS | .710 | .084 | 17.275 | *** |
| Cost | <--- | AS | .684 | .064 | 15.185 | *** |
| Effti | <--- | SCE | .633 | | | |
| Effci | <--- | SCE | .523 | .072 | 14.938 | *** |

ข้อมูลจากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรรวม ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัว และความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีความตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า $CMIN_p = .04$ $CMIN/df = 2.175$ $GFI = .924$ $AGFI = .918$ $NFI = .941$ $TLI = .966$ $CFI = .926$ $RMSEA = .047$ และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร มากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ อ้างถึง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรรวมมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4.3.4 ทดสอบสมการโครงสร้างและสมมติฐาน

4.3.4.1 การทดสอบสมการโครงสร้าง

จากการทดสอบปัจจัยเชิงยืนยันผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่ผ่านการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์ค่าน้ำหนักอิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัว ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Cus) การสร้างความแตกต่าง (Diff) การปรับใช้เทคโนโลยี (Tech) การบริหารด้านต้นทุน (Cost) และทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน (SCE) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างระดับเดียว (Single Level SEM) โดยสามารถแสดงผลได้ดังภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.14



ภาพที่ 4.4 โมเดลสมการโครงสร้าง

ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง

| CMIN | P | CMIN/DF | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI | RMSEA |
|---------|------|---------|------|------|------|------|------|-------|
| 253.533 | .040 | 3.018 | .958 | .924 | .954 | .937 | .924 | .048 |

ตาราง 4.14 ตารางการวัดความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit)

| ดัชนีการวัด | เกณฑ์มาตรฐานการวัด | ค่าสถิติ |
|-----------------|--------------------|----------|
| <i>p</i> -value | $P > 0.05$ | .040 |
| CMIN/df | < 3 | 3.018 |
| GFI | > 0.90 | .958 |
| AGFI | > 0.90 | .924 |
| RMR | < 0.05 | .042 |
| RMSEA | < 0.08 | .048 |
| NFI | > 0.90 | .945 |
| CFI | > 0.90 | .924 |
| TLI | > 0.90 | .937 |

Source: Sinjaru (2012) and Rangsungnoen (2011)

ข้อมูลจากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) จากโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า $CMINp = .040$ $CMIN/df = 3.018$ $GFI = .958$ $AGFI = .924$ $NFI = .945$ $TLI = .937$ $CFI = .924$ $RMSEA = .048$ ดังนั้นจึงสรุปว่าข้อมูลส่วนมากของโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.3.4.2 การทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษา กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนได้กำหนดข้อสมมติฐาน เพื่อทำการทดสอบดังนี้

H1 : กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H2 : กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H3 : กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H4 : กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ตาราง 4.15 ตารางการทดสอบข้อสมมติฐาน

| | สมมติฐาน | เครื่องหมาย | ค่าสัมประสิทธิ์ | S.E. | C.R. | P |
|----|----------|-------------|-----------------|------|-------|-----|
| H1 | SCE <--- | Cus + | .256 | .078 | 4.588 | *** |
| H2 | SCE <--- | Diff + | .245 | .069 | 3.645 | *** |
| H3 | SCE <--- | Tech + | .121 | .049 | 4.752 | *** |
| H4 | SCE <--- | Cost + | .168 | .067 | 4.115 | *** |

ตาราง 4.16 ตารางการสรุปผลการทดสอบข้อสมมติฐาน

| | สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|----|---|-------------------|
| H1 | กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | เป็นไปตามสมมติฐาน |
| H2 | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | เป็นไปตามสมมติฐาน |
| H3 | กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | เป็นไปตามสมมติฐาน |
| H4 | กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน | เป็นไปตามสมมติฐาน |



บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี” วัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

1. ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

การวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยประยุกต์ (Applied Research) และการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method Research) โดยมีแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียน ซึ่งใช้เป็นประชากรเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 308 วิสาหกิจ (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2565) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามกับตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจ 1 คน ต่อ 1 วิสาหกิจ รวมจำนวนทั้งหมด 308 คน

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้ถูกนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลประชากรศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมุติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ไคลน์และโบรน์ (Kline, 2011); & (Byrne, 2001) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่างๆ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี” ในครั้งนี้ สามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.1.1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 308 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 69.18 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 47.08 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 56.82 ระยะเวลาดำเนินงาน 5-10 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 66.56 และส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 5,001-10,000 จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 39.93

5.1.2 ผลการทดสอบกลยุทธ์การปรับตัวมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) จากโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า $CMINp = .040$ $CMIN/df = 3.018$ $GFI = .958$ $AGFI = .924$ $NFI = .945$ $TLI = .937$ $CFI = .924$ $RMSEA = .048$ ดังนั้นจึงสรุปว่าข้อมูลส่วนมากของโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากการทดสอบสมมติฐาน ทั้ง 4 สมมติฐานได้แก่

H1 : กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H2 : กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H3 : กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H4 : กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ผลการทดสอบ สรุปว่า สมมติฐานข้อที่ 1 ถึง สมมติฐานข้อที่ 4 คือ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีค่า p-value น้อยกว่า .05 จึงสรุปว่า กลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

5.2 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี” ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถอภิปรายผลและเสนอแนะ ดังนี้

5.2.1 การอภิปรายผล

ข้อสมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า เพราะเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสามารถสร้างคามผูกพันระหว่างลูกค้ากับกิจการและแบรนด์ ส่งผลทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ กิจการส่วนใหญ่ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโดยการใช้เทคโนโลยีอย่างมีหลักการ เพื่อเพิ่มระดับการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของระวีวรรณ ชุกิตติกุล และชาติยา นิลพลับ (2564) ที่ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องอิทธิพลของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกค้า

โรงแรมสี่เขียว ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ด้านการติดตามลูกค้า และด้านการมีสัมพันธภาพกับลูกค้าส่งผลเชิงบวกต่อความจงรักภักดี

ข้อสมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่า การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ เป็นอีกหนึ่งการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่เปลี่ยนแปลงเร็ว เบื้อง่าย ชอบความแตกต่าง ชอบความโดดเด่น ต้องการการยอมรับ ทำให้ธุรกิจต้องหาทางตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านคุณสมบัติการใช้ของผลิตภัณฑ์ การออกแบบดีไซน์ที่ล้ำทันสมัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามแปลกใหม่ รสชาติใหม่ กลิ่นใหม่ รวมถึงสีกลิ่นลวดลายแปลกใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Porter กล่าวคือ เพื่อให้การจัดการกับปฏิภานของลูกค้าได้ผล บริษัทต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าคู่แข่งในเรื่องการระบุและตอบสนองความต้องการของลูกค้าของตน ลูกค้าก็จะให้คุณค่าแก่สินค้าของเรา สร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับเราโดยอิงอยู่กับการแยกแยะให้เห็นความต่างต่างนั่นเอง การปรับปรุงคุณภาพสิ่งที่บริษัทเสนอขายสม่ำเสมอถือว่าทำให้การจัดการกับปฏิภานของลูกค้าเกิดความสัมฤทธิ์ผลดังเช่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะบางอย่างที่สินค้าที่มีจำหน่ายยังไม่มี การมีคุณภาพที่เป็นเลิศ ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุถึงการจัดการกับปฏิภานของผู้บริโภคที่เหนือกว่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนารถ ถาวรศิริ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี 2) เพื่อศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น 3) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการ ได้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4P's กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาด สามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่น และสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

ข้อสมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปรับใช้เทคโนโลยี เพราะมองว่าปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำธุรกิจ ตลอดจนการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงกิจการต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอด การปรับใช้เทคโนโลยีเป็นทางเลือกในการติดต่อสื่อสารการเข้าถึงลูกค้าได้สะดวก รวดเร็ว และหลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็ว สะดวกสบาย ใน

การเลือกใช้บริการ เช่น การสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ การชำระค่าสินค้าผ่านโมบายแอปพลิเคชันต่างๆ รวมถึงสามารถดำเนินกิจการได้อย่างคล่องตัว สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรวัต ต้นตยานนท์ (2560) ได้เขียนสรุปไว้ว่า การนำเสนอรูปแบบการบริการที่ช่วยให้การตัดสินใจของลูกค้ากระทำได้ง่ายขึ้น โดยมุ่งเน้นความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากขึ้นในการซื้อสินค้า ไม่ว่าจะซื้อผ่านช่องทางจำหน่ายแบบดั้งเดิม หรือซื้อผ่านทางออนไลน์ หรือการซื้อสินค้าผ่านทางทีวีที่เราเรียกว่า Home Shopping ที่ผู้บริโภคสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่มีวันหยุด ส่งของให้ถึงที่ และยังมีรูปแบบการชำระเงินให้เลือกได้ทั้งชำระเงินสดเมื่อรับของ หรือชำระผ่านบัตรเครดิต ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความอยากใช้ อยากซื้อของผู้บริโภคได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และ ชเนตตี พุ่มพุกษ (2565) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย และเพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ผลการวิจัยพบว่า ทางรอดด้านการจัดการ รวมกลุ่มกันในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน มุ่งผลิตสินค้าที่แปลกใหม่ การขายออนไลน์ร่วมกันหรือการสร้างเพจในการขายสินค้าร่วมกัน ทางรอดด้านการส่งเสริมธุรกิจผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน มุ่งพัฒนาคนในชุมชนให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้หลายช่องทาง ทางรอดด้านการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสาหกิจชุมชน ให้ความรู้แก่พลเมืองและชุมชนในการเข้าถึงระบบการเงินชุมชน เช่น การใช้แอปพลิเคชันออนไลน์ของสถาบันการเงิน เป็นต้น

ข้อสมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์ด้านต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุน ด้วยเหตุผลคือ ในช่วงที่กำลังซื้อของผู้บริโภคหดหาย ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มุ่งเน้นกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาเพื่อจูงใจผู้บริโภค สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่อาจจะใช้กลยุทธ์ลดราคาได้ เพราะมีทรัพยากรที่มากกว่า แต่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีกำไรน้อยอยู่แล้ว คงไม่สามารถลดราคาลงได้มากนัก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกว่าคือ การลดต้นทุน กิจกรรมควรวิเคราะห์หาแนวทางในการลดต้นทุนทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม เพราะหากสามารถลดต้นทุนลงได้ 1 บาท เท่ากับกิจการจะมีกำไรเพิ่มขึ้น 1 บาท นั่นเอง การบริหารต้นทุนเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการวางแผนและการนำไปปฏิบัติด้วยการบริหารจัดการต้นทุนต่ำ เพื่อให้มีส่วนแบ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วยภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Chenhall and Langfield-Smith (1998) ซึ่งได้กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารต้นทุนเพื่อ เป็นการนำแนวคิดด้านบัญชีต้นทุนการบริหารมาใช้ในการตัดสินใจ และเพื่อให้การบริหารต้นทุนขององค์กรให้เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำกลยุทธ์ต้นทุนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน รวมถึงการสร้างความเข้าใจและเหตุผลการนำมาใช้ มีหลายประเภทด้วยกัน ด้วยการนำกลยุทธ์และระบบการบริหารจัดการที่มีใช้อยู่จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว การให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการให้ข้อมูลบัญชีบริหาร ถือว่ามีความสำคัญต่อการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์การผลิต

5.2.2 ข้อจำกัดและเสนอแนะของงานวิจัย

1. ข้อจำกัดของงานวิจัย คือการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งอยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลทำให้มีอุปสรรคในเก็บแบบสอบถาม ด้วยระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด

2. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยแสดงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนด้วยวิธีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น องค์กรต้องให้ความสนใจกับลูกค้ามากเป็นพิเศษ เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการบริหารจัดการที่ใช้อยู่เดิมจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับเพื่อให้ธุรกิจนั้นอยู่รอด ซึ่งกล่าวได้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และจะส่งผลต่อธุรกิจในระยะยาว กลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญที่องค์กรสามารถเลือกใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เกิดขึ้นจากการทำงานขององค์กรโดยรวม ความสามารถในการบริหารจัดการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง สามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นจากการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้ ผลการวิจัยสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ที่อาจจะไม่ใช่ธุรกิจในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เนื่องจากงานวิจัยเรื่องนี้ศึกษากลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาจากองค์กรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มเดิม เพื่อเปรียบเทียบผลวิจัยที่เกิดขึ้น และควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวด้านอื่นๆ ที่อาจจะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลานั้นๆ

บรรณานุกรม

- กขวรา ศาลารมย์. (2562). *กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2565). *ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน*. กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). *วิสาหกิจชุมชน*.
- นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชนนต์ดี พุ่มพฤษ. (2565). *ทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่ หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย*. วารสารมหาจุฬานาครธรรมศน์ ที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม 2565.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. โสภาคการพิมพ์ : กรุงเทพฯ
- ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2558). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ระวีวรรณ ชูกิตติกุล และชชาติยา นิลพลับ. (2564). *อิทธิพลของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อ ความจงรักภักดีของลูกค้าโรงแรมสีเขียว*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม มิถุนายน-2564)
- เรวัต ต้นตายนนท์. (2560). *ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ*. กรุงเทพธุรกิจ สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2565. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/127223>
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2545). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. พิมพ์ลักษณ์ : กรุงเทพมหานคร.
- วรัท พฤษภากุลนนท์. (2550). *ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)*. <http://peenet.blogspot.com/2008/07/efficiencyeffectivenessadministrator.html>
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ : กรุงเทพมหานคร.
- หทัยภัทร พลชโตทัย และพัทธ์พสุตม์ สาธุนวัฒน์. (2564). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง*. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น ปีที่ 7 ฉบับที่ 9 เดือนกันยายน 2564.
- Andrew, Health A. (1991). *The Roy Adaptation model* :The Definition Statement. 2nd ed. New Jersey : Printice-Hall, Inc.
- Andrews, K. (1971). *The concept of strategic strategy*. Down Jones-Irwin, Homewood.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). *Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications*. Research in Organizational Behavior, 8, 165–198.

- Aldrich, H. E., 1999, *Organizations Evolving*, London: Sage Publications.
- Arnold, H.T., & Feldman, D.C. (1986). *Intergroups Conflict in Organization Behavior*.
New York : McGraw-Hill
- Butzer, K. 1989. "Cultural ecology." In C.J. Wilmott and G.L. Gaile (eds.), *Geography in America*. New York: Merrill.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caves, R., & Porter, M. (1977). *From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition*. *The Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-26.
- Chakravarthy, B. S. (1982). *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*. *The Academy of Management Review*, 7(1), 303-313.
- Chakravarthy, B. S. (1982). *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*. *The Academy of Management Review*, 7(1): 35-44.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). *Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study*. *Management accounting research*, 9(1), 1-19.
- Darwin, Charles. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London: John Murray.
- DeCarlo, A. A., & Harber, G.J. (1997). *Hemagglutinating activity and heterogeneity of related Porphyromonas gingivalis proteinases*. *Oral Microbiol Immunol* 12:47-56.
- Dobzhansky, T., Ayala, F.J., Stebbins, G.L., & Valentine, J.W. (1977). *Evolution*. Freeman, San Francisco.
- Dunne, T. (1995). *International Society: Theoretical Promises Fulfilled, Cooperation and Conflict* 30(2) : 125 – 154.
- Ericson, R., & Pakes, R. (1995). *Markov-perfect industry dynamics: a framework for empirical work* *Rev. Econ. Stud.*, 62, pp. 53-82.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality*. Minneapolis: West.
- Fischer, R., Drossard, J., Commandeur, U., Schillberg, S., & Emans, N. (1999). *Biotechnol. Appl. Biochem.* 30, 101–108.

- Freeman, A. M. (1973). *The Benefit of Environmental Improvement: Theory and Practice*. Baltimore, Md: Johns Hopkins University.
- Freeman, J., Glenn R. Cl., & Michael T. H. (1983). "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates." *American Sociological Review* 48:692–710.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ; & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 6th ed. Texas Business Publications.
- Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Pearson: New York.
- Hoy, W. K., & Cecil, G. M. (1991). *Educational Administration : Theory Research and Practice*: 4 thed. New York : Harper Collins.
- Jovanovic, B. (1982). "Selection and the Evolution of Industry," *Econometrica*, Econometric Society, vol. 50(3), pages 649-670, May.
- Kim, S. (2006). *Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea*. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kouvelis, P.C., Chambers., & Wang, H. (2006). *Supply chain management research and production and operations management*. Review, trends, and opportunities, *Production and Operations Management*, 15(3): 449-469.
- MacDonald, D.D. (1992). *Development of an approach to the assessment of sediment quality in Florida coastal waters*. Prepared by MacDonald. Environmental Sciences, Ltd. Ladysmith, B.C. Prepared for Florida Department of Environmental Regulation. Tallahassee, FL. Vol. 1, 128 pg. Vol. 2, 117 pg.
- Markoczy, L. (1994). *Modes of organizational learning: Institutional change and Hungarian joint ventures*. *International Studies of Management & Organization*, 24(4), 5-31.
- Mata, J., & Portugal. P. (1994) "Life Duration of New Firms", *Journal of Industrial Economics*, 42, 227-246.

- McKee, D.O., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M. (1989), “*Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective*”. *Journal of Marketing*, 53(3), 21- 35.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Sumantra, G. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Miles, R. , & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). *The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*. *Academy of Management Journal* 39(3): 519-543.
- Mintzberg. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewoai Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nelson, C. (2004). *Building Entrepreneurial Network*. FIELD Best Practice Guide: Volume 6. Washington, DC: The Aspen Institute, URL (consulted November 2005).
- Porter, Michael E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.
- Reuber, A.R., & Eileen M. F. (1995). *Reconceptualizing entrepreneurs' experience*. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver, British Columbia.
- Rangsunghoen, G. (2011). *Factor analysis by using SPSS and AMOS for research*. Bangkok: SE-EDucation. [in Thai]
- Rey-Martí et al., (2016). *A bibliometric analysis of social entrepreneurship*. *Journal of Business Research*, 69 (5), pp. 1651-1655.
- Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). *Theory and research in organizational ecology*. *Annual Review of Sociology*, 16(1990), 161-195.
- Sinjaru, T. (2012). *Research and Statistical Analysis with SPSS and AMOS*. 13th ed. Bangkok: S.R. Printing Mass Product.
- Steer, R. M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*. 22 : 46-49,77.
- Venkataraman, S., & Van de Ven, A.H. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13 (3), 231–255.
- Winterhalder, B. (1980). *Environmental analysis in human evolution and adaptation research*. *Human Ecology*, 8(2), 135-170. Retrieved from.

อภิธานศัพท์

| | |
|-------|--|
| TLI | ดัชนีวัดความกลมกลืน (Tucker-Lewis Index) |
| GFI | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) |
| AGFI | ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-fit statistics) |
| CFI | ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) |
| NFI | ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index) |
| RMSEA | ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation) |
| RMR | ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual) |
| CFA | การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis) |
| AS | กลยุทธ์การปรับตัว (Adaption Strategies) |
| Cus | การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer) |
| Diff | การสร้างความแตกต่างด้าน (Differentiation) |
| Tech | การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) |
| Cost | ด้านต้นทุน (Cost) |
| SCE | ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน (Survival of Community Enterprises) |
| Effti | ด้านประสิทธิผล (Effectiveness) |
| Effci | ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) |

ภาคผนวก



แบบสอบถาม

ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 25-35 ปี 36-45 ปี 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ปฐมศึกษา มัธยมศึกษา ปริญญาตรี อื่นๆ.....

4. ระยะเวลาดำเนินงาน

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 10 ปีขึ้นไป

4. รายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่า 5,000 5,001-10,000
 10,001-15,000 15,001-20,000
 สูงกว่า 20,000 ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัว

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- หมายเหตุ : 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

| กลยุทธ์การปรับตัว | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| การให้ความสำคัญกับลูกค้า | | | | | |
| 1. บริการด้วยความเต็มใจ เป็นกันเอง และให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม | | | | | |
| 2. มีความซื่อสัตย์ในการจำหน่ายสินค้า | | | | | |
| 3. บริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน | | | | | |
| 4. แนะนำสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า | | | | | |
| 5. สอบถามความพึงพอใจ และรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า | | | | | |

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

-----ขอขอบพระคุณ-----



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.อนงค์ ไตวัลย์

ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

การศึกษา

ปริญญาเอก ปร.ด. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) การจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ. 2559

ปริญญาโท บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) บริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2545

ปริญญาตรี ศศ.บ. (ศิลปศาสตร์บัณฑิต) การจัดการทั่วไป
สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ.2535

สังกัดหน่วยงาน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Email: anong.t@rmutp.ac.th



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ผศ.นวรรตน์ ชวนะโชติ

ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

การศึกษา

ปริญญาโท น.ม. (นิติศาสตร์มหาบัณฑิต)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2548

ปริญญาตรี น.บ. (นิติศาสตร์บัณฑิต)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2535

สังกัดหน่วยงาน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

nawarat.c@rmutp.ac.th



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางลลิตา จุมโสภา

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์

การศึกษา

ปริญญาโท บธ.ม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) บริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พ.ศ. 2556

ปริญญาตรี บ.ธ. (บริหารธุรกิจบัณฑิต) การจัดการทั่วไป
มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2545

สังกัดหน่วยงาน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Lalida.J@rmutp.ac.th

