

การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม
OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

สุภาณี อินทร์จันทน์

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี
ปีการศึกษา 2555
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

**THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT INNOVATION TO
ELEVATE HANDICRAFT OTOP GROUPS
IN SAMUTSAKHON PROVINCE**

SUPANEE INJUN

**A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for Doctor of Philosophy in Technology Management
Academic Year 2012
Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University**

การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม
OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

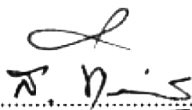
สุภาณี อินทน์จันทร์

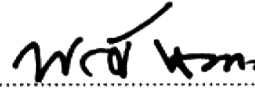
สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี
ปีการศึกษา 2555
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา


ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์)
จังหวัดสมุทรสาคร

ชื่อนักศึกษา นางสุภาณี อินทร์จันทน์


คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หารดล)



.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์)

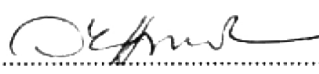
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาคุษิบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี

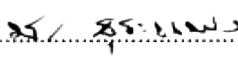

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)

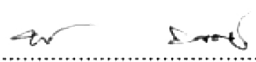

.....ประธานโครงการปรัชญาคุษิบัณฑิต
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล วุฒิสาน)


คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

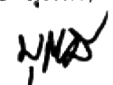

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร)


.....กรรมการ
(ดร.เชิดชัย ชูระแพง)


.....กรรมการ
(ดร.นภาพรณั์ ยอดสิน)


.....กรรมการ
(ดร.สมชาย สุเทศ)


.....กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์) โครงการปรัชญาคุษิบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร
ชื่อนักศึกษา	สุภาณี อินทร์จันทน์
สาขาวิชา	การจัดการเทคโนโลยี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรรค์
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร (2) ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เข้ามาใช้ผสมผสานกันในการดำเนินการวิจัย สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบ Pearson

ผลการวิจัยพบว่า

1. กรอบแนวคิดที่เหมาะสมในการวิจัยโดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ตัวแปรอิสระที่เหมาะสม ประกอบด้วย (1) Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (2) McKinsey 7's Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (3) The 7P's service marketing mix ของ Graeme & Ensor และ (4) แนวคิดเรื่องอื่นๆ ตามความเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย (Outsourcing และ Integration) สำหรับตัวแปรตามคือ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการใน 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) Product innovation (2) Process innovation และ (3) Market innovation

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย Five Competitive Forces มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับดังนี้ The 7P's Services Marketing Mix, McKinsey 7's Framework และแนวคิดเรื่องอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้ ผลการ

วิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ พบว่า The 7P's service marketing mix มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความเป็นไปได้ของการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร และยังพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่าสมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีความสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

คำสำคัญ : การพัฒนานวัตกรรม, กลุ่มหัตถกรรมเบญจรงค์

Title	The Development of Management Innovation to Elevate Handicraft OTOP Groups in Samutsakhon Province
Author	Supanee Injun
Program	Technology Management
Major Advisor	Associate Professor Dr.Sombat Teekasap
Co-Advisors	Associate Professor Dr.Pong Horadal
Co-Advisors	Associate Professor Dr.Boonmee Kavinseksan
Academic Year	2012

ABSTRAT

This research aims to (1) Develop appropriate conceptual frame for the development of management innovation to improve handicraft (Five-color Ceramics) OTOP groups in Samut Sakhon (2) Investigate contexts and factors for the improvement of handicraft OTOP groups and (3) Consider approaches for the development of management innovation to improve handicraft OTOP groups. The researcher collected data with mixed research method, using both quantitative and qualitative, to reach the research objectives. The research samples comprises of the handicraft (Five-color Ceramics) OTOP producers and supporters of management and network for the OTOP groups.

It is found that (1) The applicable conceptual framework consists of the independent variable: Five Competitive Force, McKinsey's 7's Framework, The 7P's Service Marketing Mix, Outsourcing, and integration; the dependent variables: Product innovation, Process innovation, and Market innovation. (2) The majority of the 101 respondents were female (65.30%), live in Kratoomban District (86.10%), worked as the principal entrepreneurs (60.40%), education level was lower secondary (66.30%), and registered as the OTOP entrepreneurs. Overall relation to the development of managerial innovation was found to be high. The Five Competitive Forces had the highest average score, the factors with the next highest scores were The 7P's Services Marketing Mix, McKinsey 7's Framework, consecutively. The rest of the factors had the lowest

average score. The results of multiple regression analyses indicate that 7P's Services Marketing Mix has the strongest effect in predicting and had a positive statistically significant relationship with the development of management innovation to elevate the handicraft (Five-color Ceramics) OTOP groups. Thus, it is concluded that predictive equations from the multiple regression analyses between the factors related to the development of management innovation and the development of management innovation are congruent with the relationship analysis results between the factors related to the development of management innovation and the development of management innovation. (3) The results of the research led to the following suggestions: supports for the OTOP Five Color Ceramic entrepreneurs such as study visit, formulation of strategic plans, standard criteria and price for the products, the development of networking, employee motivation, learning new issues for self-development, training of the development of product standards, and database for the information of Five Color Ceramic products.

Keywords: Development of management innovation, Handicraft (Five-color Ceramics) OTOP groups

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความเมตตา และความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์, รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ ทรดาล และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี กวินเสกสรร ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดี ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงท่านอาจารย์ทั้งหลายที่ได้กรุณา ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบรรดาท่านคณาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขา การจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้และประสบการณ์จากความรู้อันมีค่ายิ่ง และขอขอบพระคุณทุกๆ ท่าน ที่สละเวลาให้ ความร่วมมือในการสัมภาษณ์และนำเสนอมุมมองใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีไว้ ณ ที่นี้และขอขอบพระคุณ บิดา มารดา สามิ ที่รัก และสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ช่วยเป็น พลังใจอันยิ่งใหญ่ รวมถึงทีมงานผู้ที่อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่มีส่วนส่งเสริมสนับสนุน และเป็น กำลังใจด้วยดีเสมอมา

สุภาณี อินทน์จันทน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด.....	78
แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	108
แนวคิดเกี่ยวกับสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	126
แนวคิดเกี่ยวกับเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาคร.....	133
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	141
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	155

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	171
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	171
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	174
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	183
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	184
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	186
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนากรอบแนวความคิด ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร.....	187
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาบริบทแวดล้อมและ องค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร.....	191
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา นวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร.....	231
บทที่ 5	
สรุปอภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	251
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	251
วิธีดำเนินการวิจัย.....	251
สรุปผลการวิจัย.....	252
อภิปรายผลการวิจัย.....	258
ข้อเสนอแนะ.....	268
บรรณานุกรม.....	272
ภาคผนวก.....	281
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย.....	282
ภาคผนวก ข ผลการทดสอบเครื่องมือวิจัย.....	296
ประวัติผู้วิจัย.....	300

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบผลการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย.....	3
2	นวัตกรรมของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์.....	25
3	วิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีทางด้านบริหารจัดการ.....	31
4	ปัจจัยภายในองค์กร.....	47
5	ความสัมพันธ์ระหว่าง Mckinsey 7 S framework กับคุณลักษณะ ความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ.....	52
6	องค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด.....	88
7	กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	117
8	ผู้ประกอบการเบญจรงค์อำเภอกระทุ่มแบน.....	139
9	ผู้ประกอบการเบญจรงค์อำเภอเมืองสมุทรสาคร.....	140
10	ตัวแปรที่เหมาะสมกับการวิจัย.....	163
11	กลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัย.....	171
12	ผู้ประกอบการเบญจรงค์จำแนกรายอำเภอ.....	173
13	ตัวแปร Five Competitive Forces.....	176
14	ตัวแปร McKinsey 7's Framework.....	177
15	ตัวแปร The 7P's Services Marketing Mix.....	178
16	ตัวแปรแนวคิดเรื่องอื่นๆ.....	180
17	ตัวแปรการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร.....	181
18	การกำหนดความหมายของตัวแปร.....	185
19	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	192
20	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่ม หัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 ตัวแปร.....	194

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ ตัวแปร Five Competitive Forces.....	195
22	Five Competitive Forces ด้าน Threat of new Entrants.....	196
23	Five Competitive Forces ด้าน Bargaining Power of Suppliers.....	197
24	Five Competitive Forces ด้าน Bargaining Power of Buyers.....	198
25	Five Competitive Forces ด้าน Threat of Substitutes.....	199
26	Five Competitive Forces ด้าน Rivalry among Existing Firms.....	200
27	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ ตัวแปร McKinsey 7's Framework.....	201
28	McKinsey 7's Framework ด้าน strategy.....	202
29	McKinsey 7's Framework ด้าน structure.....	203
30	McKinsey 7's Framework ด้าน system.....	204
31	McKinsey 7's Framework ด้าน style.....	205
32	McKinsey 7's Framework ด้าน staff.....	206
33	McKinsey 7's Framework ด้าน skill.....	207
34	McKinsey 7's Framework ด้าน shared values.....	208
35	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ ตัวแปร The 7P's Services Marketing Mix.....	209
36	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Product.....	210
37	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Price.....	211
38	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Place.....	212
39	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Promotion.....	213
40	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน People.....	214
41	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Process.....	15
42	The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Physical Evidence and Presentation.....	216

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
43	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ ตัวแปรแนวคิดเรื่องอื่นๆ.	217
44	แนวคิดเรื่องอื่นๆ ด้าน Outsourcing.....	218
45	แนวคิดเรื่องอื่นๆ ด้าน Integration.....	219
46	การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร.....	220
47	การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ด้าน Product innovation.....	221
48	การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ด้าน Process innovation.....	222
49	การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ด้าน Market innovation.....	223
50	ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของ FOTOP(FCF, 7's, 7P's, OI) ที่มีอิทธิพลต่อ INN โดยใช้เทคนิค Stepwise.....	225
51	ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของ FOTOP(FCF, 7's, 7P's, OI) ที่มีอิทธิพลต่อ INN ด้าน Pi โดยใช้เทคนิค Stepwise.....	226
52	ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของ FOTOP(FCF, 7's, 7P's, OI) ที่มีอิทธิพลต่อ INN ด้าน Pr โดยใช้เทคนิค Stepwise.....	227
53	ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของ FOTOP(FCF, 7's, 7P's, OI) ที่มีอิทธิพลต่อ INN ด้าน Mi โดยใช้เทคนิค Stepwise.....	228
54	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง FOTOP(FCF, 7's, 7P's, OI) กับ INN (Pi, Pr, Mi) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient).....	229

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
2	องค์ประกอบของการจัดการเทคโนโลยี.....	35
3	องค์ประกอบของ The five forces model.....	38
4	องค์ประกอบของ McKinsey 7 s Framework.....	49
5	วิวัฒนาการของแนวคิดการตลาด.....	79
6	การเปรียบเทียบแนวคิดการขายกับแนวคิดการตลาด.....	80
7	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์การมุ่งตลาด และผลลัพธ์ที่ได้จากองค์การมุ่งตลาด...	81
8	ส่วนประสมการตลาด (4P's)	87
9	ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์.....	95
10	Six Path to Blue Ocean Strategy.....	110
11	The Four Actions Framework.....	112
12	กรอบแนวคิดที่เหมาะสมในการวิจัย.....	170
13	ขั้นตอนในการวิจัย.....	175
14	กรอบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม.....	190
15	แนวทางการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร.....	250

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศไทยที่ผ่านมานับตั้งแต่การประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 จนถึงฉบับปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายในสังคมไทยที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง ผลการพัฒนาประเทศที่เกิดขึ้นมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและต้องเผชิญปัญหาจนไม่อาจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ในปัจจุบันที่กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทุกด้าน ส่งผลทำให้ระบบสังคมโลกมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การคาดการณ์และวางแผนล่วงหน้าจึงทำได้ยากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นโครงการสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประชาชนในระดับฐานรากของประเทศที่ดำเนินการสืบเนื่องต่อมาจากนโยบายของรัฐบาล พ.ศ.ท.ทักษิณ ชินวัตร ในช่วงเวลานั้นประเทศไทยดำเนินการแก้ปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ การหาแนวทางการแก้ปัญหาจากวิกฤติเศรษฐกิจ และแนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์เศรษฐกิจโลก และช่วยให้ประเทศไทยสามารถรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจทั้งด้านอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจฐานรากได้

รัฐบาลไทยจึงกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบเศรษฐกิจโดยการมุ่งปรับฐานเศรษฐกิจให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อให้สามารถขยายตัวต่อไปในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพบนฐานขององค์ความรู้และการสร้างสรรค์ (high performance knowledge-based and creative economy) โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบ dual track plus development model กล่าวคือ พัฒนาเศรษฐกิจโดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน การกระจายโอกาสในการประกอบอาชีพการสร้างงาน สร้างรายได้ ลดภาระค่าใช้จ่ายเพื่อให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น ควบคู่กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและให้การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก ซึ่งเป็นการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่อย่างยั่งยืน

ในการบริหารจัดการ โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการ อำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ เพื่อทำหน้าที่กำหนดบทบาท/ภารกิจดำเนินงาน โครงการ และให้มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในภารกิจแต่ละด้าน ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์ ค้นหาผลิตภัณฑ์ / ข้อมูลพื้นฐาน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม คน ชุมชน (หน่วยงานหลักคือ กระทรวงมหาดไทย / จังหวัด / อำเภอ)
2. การส่งเสริมการผลิต / วัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การศึกษาและ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (หน่วยงานหลักคือ กระทรวงเกษตรฯ)
3. การกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ (หน่วยงานหลักคือ กระทรวง อุตสาหกรรมและกระทรวงสาธารณสุข)
4. การส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า สิทธิบัตร และ เครื่องหมายการค้า (หน่วยงานหลักคือ กระทรวงพาณิชย์)
5. การวิจัยและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และพัฒนาเทคโนโลยี การบรรจุภัณฑ์ การ ออกแบบ (หน่วยงานหลักคือ กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ)
6. การประชาสัมพันธ์ (หน่วยงานหลักคือ สำนักนายกรัฐมนตรี)
7. การติดตาม การประเมินผล (หน่วยงานหลักคือ กระทรวงมหาดไทย และสภาพัฒนาฯ)
8. การวิเทศสัมพันธ์รับความช่วยเหลือด้านเทคนิคจากต่างประเทศ สัมพันธ์กับประเทศ เพื่อนบ้าน (หน่วยงานหลักคือ สำนักนายกรัฐมนตรี)

คณะกรรมการ อำนวยการ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติได้จัดให้มีการ ดำเนินงานโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion: OPC) เพื่อจัดทำฐานข้อมูลผู้ผลิตและผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และการจัด ระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (1-5 ดาว) ที่จะนำไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนด แผนการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ได้อย่างเหมาะสม โดย กำหนดให้มีการคัดสรรฯ ทุก 2 ปี โดยในปี พ.ศ.2553 มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานคือ

1. เพื่อจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
2. เพื่อจัดระบบฐานข้อมูลผลิตภัณฑ์ (Profile) ที่จะใช้ในการทำงานเชิงบูรณาการของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อเสริมสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป จนสามารถใช้เป็น แหล่งสร้างรายได้และความเข้มแข็งให้กับชุมชน

4. เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการ OTOP และชุมชน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จังหวัดสมุทรสาครกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาจังหวัดไว้ ดังนี้ “เป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารทะเลเพื่อความเป็นหนึ่งในฐานะครัวของโลก เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่อาศัย” โดยมีกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงาน โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไว้ในหลายประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นครัวของโลกในด้านอาหารทะเลและการเกษตร ในกลยุทธ์ที่ 4 เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นและ OTOP ให้ได้มาตรฐาน และจากการเข้าร่วมโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยของจังหวัดสมุทรสาครในปี พ.ศ.2553 พบว่า ผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ได้รับคัดสรร รวมจำนวน 87 ราย ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จำนวน 35 ราย อำเภอบ้านแพ้ว จำนวน 8 ราย และอำเภอกระทุ่มแบน จำนวน 43 ราย โดยพบว่า สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในภาพรวมได้ระดับดาวจำนวนลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนที่ได้รับคัดสรรในครั้งก่อน (ปี พ.ศ.2549) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion: OPC) ระหว่าง ปี พ.ศ. 2549 กับปี พ.ศ. 2553 (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร, 2554)

	2549 (98 ราย)						2553 (86 ราย)					
	ระดับดาว					ระดับดาว	ระดับดาว					ระดับดาว
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1	
เมืองสมุทรสาคร	5	13	11	7	2	38	6	17	4	4	4	35
กระทุ่มแบน	2	11	24	5	0	42	8	15	13	6	1	43
บ้านแพ้ว	1	3	6	8	0	18	1	6	0	1	0	8
รวมจำนวน	8	25	43	20	2	98	15	38	17	11	5	86

ปรากฏการณ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มด้านศักยภาพของผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดสมุทรสาครที่ลดลง ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหลายต่างพยายามจัดทำกิจกรรมส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีศักยภาพเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดได้สนับสนุนให้มีการ

ดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่เครือข่ายองค์ความรู้ (Knowledge-Based OTOP: KBO) สำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการหาช่องทางการตลาดสินค้า หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นโดยสร้างศูนย์จำหน่ายและแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เมื่อสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่ม OTOP ซึ่งส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้นไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น แนวทางที่หน่วยงานภาครัฐจัดทำขึ้นไม่ได้มาจากความต้องการของกลุ่ม OTOP หรือแม้กระทั่งวิธีการที่ใช้ในการยกระดับกลุ่ม OTOP ขาดความสอดคล้องกับศักยภาพของกลุ่ม เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจะพบอยู่เสมอว่า มีองค์การมากมายที่ประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพราะมีการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งนวัตกรรมที่กล่าวถึงได้รวมถึงการสร้างสรรคและนำเสนอผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ในสินค้าและบริการ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม อาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านและนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ดังนั้นแนวคิดเรื่องการพัฒนา นวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน

จากการศึกษาพบว่า มีองค์การมากมายที่ประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพราะมีการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร เช่น การสร้างสรรคและนำเสนอผลิตภัณฑ์แปลกใหม่ในสินค้าและบริการ ทั้งตัวผลิตภัณฑ์และวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ส่งผลให้ประเทศเติบโตตามไปด้วย เห็นได้ว่า นวัตกรรมได้ก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายด้าน ที่สำคัญคือการนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแนวคิดเรื่อง นวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์สู่ความเป็นเลิศจึงมีประโยชน์อย่างยิ่งในการแก้ปัญหการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้สินค้า หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม OTOP ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงเรื่องดังกล่าว โดยมุ่งหวังให้เกิดแนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครสามารถพึ่งพาตนเองได้โดยอาศัยหน่วยงาน

ภายนอกน้อยที่สุดหรือไม่พึงพาเลย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่เติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ได้จะถูกนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของ OTOP กลุ่มอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านต่างๆ อันนำไปสู่การพัฒนาที่เหมาะสมและนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาประเทศด้วยโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ต่อไป

คำถามการวิจัย

การศึกษานี้ได้กำหนดคำถามการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาครได้อย่างเหมาะสมควรประยุกต์ใช้แนวคิดใดบ้าง
2. บริบทแวดล้อมและองค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับใด และมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใดบ้าง
3. แนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ควรมีลักษณะเช่นไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการให้สามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน และ (3) เครือข่าย OTOP

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ จำนวน 101 คน (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน จำนวน 5 คน และ (3) เครือข่าย OTOP จำนวน 2 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร โดยการนำแนวคิด Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter มาใช้ในการศึกษา (2) สภาพแวดล้อมภายใน โดยการนำแนวคิด McKinsey 7's Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips มาใช้ในการศึกษา (3) ส่วนประสมทางการตลาด โดยการนำแนวคิด The 7P's service marketing mix ของ Graeme & Ensor มาใช้ในการศึกษา (4) แนวคิดเรื่องอื่นๆ ตามความเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย (Outsourcing และ Integration)

ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมจัดการใน 3 ด้านประกอบด้วย Product innovation, Process innovation และ Market innovation

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลวิจัยจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงรวมถึงปัญหาและอุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาครให้มีศักยภาพสูงขึ้น
2. นำผลของการศึกษาที่พบไปสู่การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา การพัฒนา และการเสริมสร้างนวัตกรรมทางการจัดการเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายและกิจกรรมที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับบริบทและสมรรถนะของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร
3. นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาต่อ และเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม และเพื่อเป็นประโยชน์แก่นักวิชาการ นักศึกษาและบุคคลทั่วไปที่สนใจต้องการนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปพัฒนาต่อยอดต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละตำบลมีผลิตภัณฑ์ดีเด่นอย่างน้อยหนึ่งผลิตภัณฑ์ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรทางธรรมชาติของชุมชน และทำเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน ซึ่งในที่นี้หมายถึงผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาคร

องค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมจัดการ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย

(1) Five Competitive Forces (2) McKinsey 7's Framework (3) The 7P's service marketing mix และ (4)แนวคิดเรื่องอื่นๆ (Outsourcing และ Integration)

Five Competitive Forces หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ของจังหวัดสมุทรสาครทั้ง 5 ประการ เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และระดับความรุนแรงในการแข่งขัน รวมถึงอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

Threat of New Entrants หมายถึง อุปสรรคและภัยคุกคามของผู้ประกอบการเดิมในอุตสาหกรรมที่เกิดจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรม และมีแนวโน้มที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลិតภัณฑ์ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการรายใหม่มากขึ้น (2) การมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น (3) การมียอดขายในภาพรวมที่มีมูลค่าลดลง และ (4) นโยบายการสนับสนุนของภาครัฐที่ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

Bargaining Power of Suppliers หมายถึง อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ซึ่งหาก Suppliers มีอำนาจต่อรองมาก ก็ย่อมส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของผู้ประกอบการ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ความยากของการหาวัตถุดิบทดแทน (2) Suppliers มีจำนวนน้อยราย (3) วัตถุดิบที่มีราคาแพง และ (4) จำนวนผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น

Bargaining Power of Buyers หมายถึง อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการให้ถูกลง หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้ผู้ประกอบการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลสูงมากเท่าใดก็ย่อมทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรลดลง เพราะมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ลูกค้ามีแหล่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการได้หลายราย (2) มีข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับต้นทุน (3) การซื้อในปริมาณที่มาก และ (4) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน

Threat of Substitutes หมายถึง ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน โดยการเข้ามาของสินค้าทดแทนจะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมให้หายไปเนื่องจากลูกค้าเดิมบางส่วนอาจหันไปใช้สินค้าทดแทนด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น ราคาสินค้าความน่าพอใจของสินค้าทดแทน การช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การบริโภคของลูกค้า เป็นต้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การมีสินค้าทดแทนประเภทอื่น (2) การประเมินสถานการณ์ของผู้ประกอบการ (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริโภคของลูกค้า และ (4) ราคาของสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำกว่า

Rivalry Among Existing Firms หมายถึง ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งในตลาดลดลง โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (2) ต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (3) ผลกระทบของผู้ประกอบการแต่ละรายมีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า และ (4) คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย

McKinsey 7's Framework หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุผลสำเร็จขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

Strategy หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความต่อเนื่อง ในการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงาน การดำเนินงานหลักและการควบคุม โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (2) การกำหนดเป้าหมายทิศทางอย่างชัดเจน (3) ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง และ (4) การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

Structure หมายถึง เหนือหรือโครงสร้างที่กำหนดผังการทำงานและการประสานงาน ขึ้นมาจากแผนกลยุทธ์ ขนาดขององค์กรรวมไปถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ รวมถึงช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงขอบเขตและความรับผิดชอบ เกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ทั้งยังทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินการ (2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (3) การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และ (4) การติดต่อสื่อสาร/ประสานงานที่รวดเร็ว

Systems หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งระบบการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สำหรับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการจัดระบบการทำงานในองค์กรมักประกอบด้วย ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน (2) การตรวจสอบข้อผิดพลาดได้โดยง่าย (3) การพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน และ (4) การดำเนินงานที่รวดเร็ว

Style หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยการนำ/สร้างคุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ คุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน (2) การดูแลพนักงานในด้านต่างๆ (3) การช่วยเหลือในการดำเนินงาน และ (4) มีวิสัยทัศน์โดยมองถึงผลประโยชน์ระยะยาว

Staff หมายถึง ทรัพยากรบุคคลขององค์การ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ และองค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาให้สมาชิกกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการได้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน (2) การใช้เทคนิคจูงใจพนักงาน (3) จำนวนพนักงาน และ (4) ศักยภาพของพนักงาน

Skills หมายถึง ความสามารถที่สมาชิกจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เกิดมีประสิทธิภาพในการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ (2) คุณภาพของผลงานที่ออกมา (3) การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงาน และ (4) ความยุติธรรมของค่าแรงตามคุณภาพของงาน

Shared values หมายถึง ข้อกำหนดในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการประพฤติปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน (2) มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน (3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ (4) ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

The 7P's service marketing mix หมายถึง ส่วนผสมการตลาดซึ่งเป็นกิจกรรมที่ภาคธุรกิจนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการการตลาด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

Product หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และทำให้ลูกค้าเห็นว่าผลิตภัณฑ์มีประโยชน์ และมีความคุณค่าเมื่อต้องตัดสินใจซื้อ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (2) การสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ และ (4) การพัฒนาตราสินค้า

Price หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์ โดยลูกค้าได้มีการเปรียบเทียบแล้วเห็นว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ตนจะได้รับมีมูลค่าคุ้มค่าสูงกว่าราคาของผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (2) ระดับราคาที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ (3) กลยุทธ์การตั้งราคา (4) การพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์

Process หมายถึง ช่องทางของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ประกอบด้วยกลุ่มของบุคคลและธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากแหล่งผลิตไปยังตลาดเป้าหมาย หรือกลุ่มลูกค้า โดยวัดได้จากเรื่อง (1) สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (2) การจัดตกแต่งสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ (3) การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และ (4) การสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

Promotion หมายถึง กิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นและดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาสนใจตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้มีกิจกรรมการซื้อขายผลิตภัณฑ์มากขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (2) การสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ (3) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า และ (4) การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อ ผลิตภัณฑ์

People หมายถึง พนักงานในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีหน้าที่ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน การปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน การจูงใจให้ทำงาน และการมอบหมายภารกิจที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผลการดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญในสายงาน (2) ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ (4) มีทัศนคติที่ดีต่องาน

Place หมายถึง กระบวนการให้บริการ หมายถึง กระบวนการวางระบบและออกแบบให้การทำงานมีลำดับขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าได้มากที่สุด ซึ่งอาจดำเนินการในเรื่องการลดขั้นตอน การจัดระบบของการไหลของการให้บริการให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุด โดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวก

ความสะดวก (2) การลดขั้นตอนให้เกิดความรวดเร็ว (3) การพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ (4) การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

Physical Evidence and Presentation หมายถึง ภาพลักษณ์ หรือสิ่งที่ลูกค้าสามารถเห็นได้โดยง่ายทางกายภาพ และเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของการบริการได้อย่างชัดเจนด้วย ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารับรู้และเข้าใจถึงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์รวมถึงเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ (2) การสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ และ (4) การจัดวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

แนวคิดอื่นๆ หมายถึง แนวคิดที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรของกลุ่มผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งจะช่วยให้มีความเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Outsourcing หมายถึง แนวคิด วิธีการ หรือกลยุทธ์ของการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง โดยส่งต่อกิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก หรือกระบวนการบางกระบวนการที่เป็นธุรกิจหลัก ซึ่งองค์กรเคยปฏิบัติเอง โดยเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี พนักงานบางส่วน อาจส่งต่อทั้งหมดที่กล่าวมาหรือบางส่วนให้กับ ผู้ให้บริการจากภายนอกซึ่งมีความชำนาญและมีความพร้อมมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการให้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การให้คำปรึกษา (2) การพัฒนาตลาด (3) การจัดระบบบริหารงาน และ (4) การประเมินผลงาน

Integration หมายถึง การนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้กลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน จนมีความสมบูรณ์ครบถ้วนในตัวเอง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสนับสนุนผู้ประกอบการ (2) การร่วมกันบูรณาการอย่างเป็นระบบ (3) การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร่วมมือกัน และ (4) การสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ

การพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร หมายถึง การต่อยอดความคิดและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการเบญจรงค์ ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นเสมือนหนึ่ง “เข็มทิศชี้หน้า” ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้น ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนา

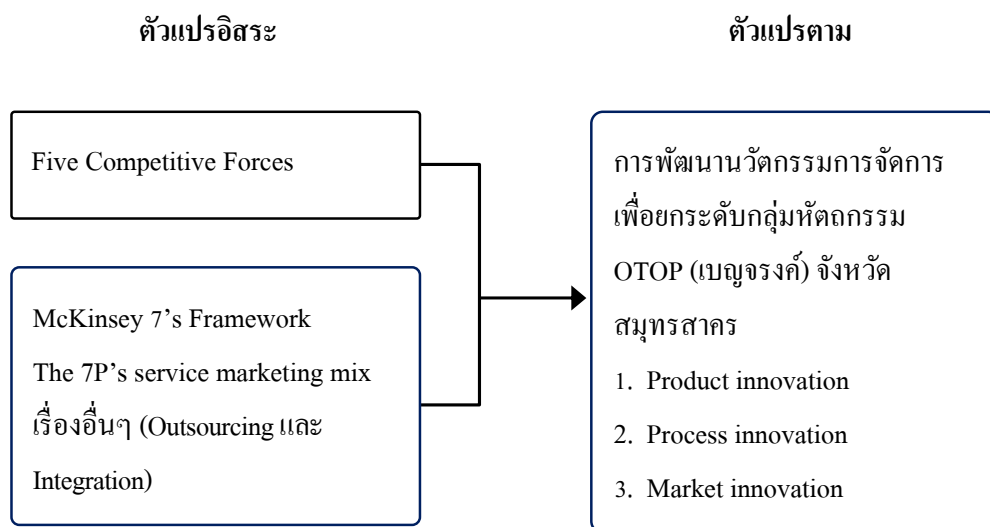
รูปแบบการให้บริการของผู้ประกอบการที่สอดคล้องตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่า มีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ และเป็นการช่วยสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ในระดับสูงอีกด้วย โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลกระทบของผู้ประกอบการมีคุณภาพสูงขึ้น (2) การให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (3) ผลกระทบเบญจรงค์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูงกว่าของเดิม (4) ผลกระทบที่ถูกลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น และ (5) ผลกระทบเบญจรงค์ได้รับการยอมรับว่ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ตั้งแต่เริ่มต้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ออกมา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ประโยชน์สูงสุดในแง่ของการลดต้นทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า สำหรับลูกค้าจะได้รับประโยชน์ในแง่ของคุณภาพของสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น และมีความสอดคล้องตรงกับความต้องการเพิ่มมากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) มีระบบการควบคุมที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น (2) ต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยลดลง หรือผลิตภัณฑ์เบญจรงค์มีมูลค่าจำหน่ายเพิ่มสูงขึ้นโดยใช้ต้นทุนเท่าเดิม (3) มีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง หรือใช้ระยะเวลาเท่าเดิมแต่สามารถผลิตเบญจรงค์ได้เพิ่มมากขึ้น (4) มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น (5) มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัตถุดิบ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น และ (6) มีการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์วิธีใหม่ๆ ที่ช่วยให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น

นวัตกรรมการตลาด หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสร้างยอดขายสินค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มในการจำหน่ายเบญจรงค์ ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นการสร้างตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เช่น ลูกค้าที่ส่งผลิตสินค้าที่ระลึกตามเทศกาล เบญจรงค์ชนิดพิเศษที่มีมูลค่าสูง เป็นต้น หรืออาจเป็นการขยายลูกค้ากลุ่มเดิมให้มีความต้องการสั่งซื้อเพิ่ม และรวมถึงการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเก่าก็ได้ เช่น การลด แจก แถม การสร้างสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ เป็นต้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครค้นพบ (2) การสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ไม่ซ้ำกับคู่แข่ง เพื่อช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกได้ง่ายขึ้น (3) การเพิ่มช่องทางและผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งช่วยให้มีกลุ่มลูกค้าเพิ่มจากเดิม (4) การสนับสนุนจากส่วนราชการในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และ (5) มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครตามแนวคิด Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter และแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน ตามแนวคิด McKinsey 7's Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips (3) ส่วนประสมทางการตลาดตามแนวคิด The 7P's service marketing mix ของ Graeme & Ensor และ (4) เรื่องอื่นๆ ตามความเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ Outsourcing และ Integration มาใช้ในการศึกษา โดยศึกษาพบว่า แนวคิดดังกล่าวส่งผลต่อการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครใน 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย Product innovation, Process innovation และ Market innovation



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีแนวคิดทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด
4. แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. แนวคิดเกี่ยวกับสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. การพัฒนากรอบแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

กล่าวนำ

นับแต่อดีตในทุกยุคทุกสมัย การดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ ในสังคม ชุมชน หรือบุคคล มักจะเผชิญปัญหาต่างๆ มากมาย ดังนั้น มนุษย์จึงพยายามสร้างสิ่งใหม่ๆ วิธีการใหม่ขึ้นมาเพื่อใช้แก้ปัญหาเพื่อเปลี่ยนจากสภาพที่เคยเป็นอยู่แต่เดิมนำไปสู่สภาพที่อยากให้เป็นที่ดีขึ้น แนวคิดทฤษฎี นวัตกรรม (Innovation) จึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมานานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของมนุษย์จนแยกกันไม่ออก โดยในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า นวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่า ความคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 50 ปี โดยในช่วงทศวรรษที่ 1950 นักวิชาการส่วนใหญ่มองว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ แต่ในปัจจุบันนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Process) ที่เกิดในองค์กร หรือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีบทบาทสำคัญ

อื่นๆ มีได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร (อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์, 2554, หน้า 40)

ในช่วงก่อนปี 1960 ทฤษฎีนวัตกรรมเป็นแบบแนววิศวกรรม (the engineering theory of innovation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นอยู่กับความสามารถในทางวิศวกรรมของนักวิจัย วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ ต่อมาในปี 1960 -1970 ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด (the market theory of innovation) ริเริ่มในปี 1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดจากข้อมูลการตลาดมากกว่าการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรมการตลาดมาทำหน้าที่กำหนดทิศทาง (market pull) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Schmookler, 1966) ดังนั้น ความสำเร็จทางวิศวกรรมจะไม่มีค่าในทางการค้าเลยถ้าตลาดไม่ยอมรับ และในปี 1970 - 1980 ทฤษฎีนวัตกรรมห่วงโซ่ความสัมพันธ์ (the chain link theories of innovation) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของตลาด และความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ได้มีลักษณะตรงไปตรงมา มีกลไกสลับซับซ้อน ต่อมาในช่วงปลายทศวรรษ 1980 - 1990 ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี (the technology network theory of innovation) ถูกพัฒนาภายใต้ชื่อ “ระบบนวัตกรรม” ซึ่งทฤษฎีนี้อธิบายว่า นวัตกรรมเกิดจากการผสมผสานระหว่างทุนที่จับต้องกับทุนที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถในการดูดซับข้อมูลทางนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น สำหรับแนวคิดทฤษฎีนวัตกรรม ในช่วงปี 1990 – ปัจจุบันจะพบว่าได้เกิดแนวคิดทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายทางสังคม (the social network theory of innovation) โดยมีการเสนอแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวของเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ไปสู่ สังคมนักวิทยาศาสตร์และนักวิจัย โดยการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทำให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ในหลากหลายสาขาอย่างรวดเร็ว ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าการสร้างนวัตกรรมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคนี้ มีองค์ความรู้เป็นฐานสำคัญ และต้องการความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่หลากหลายไปใช้ประโยชน์ การคิดค้นนวัตกรรมไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่โดยอาศัยเครือข่ายสังคมนวัตกรรมและการเรียนรู้ จึงถือเป็นยุคการสร้างสรรค่นวัตกรรมบนฐานความรู้ ต้องการความรู้ที่หลากหลาย, การสร้างเครือข่ายความรู้ จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของทฤษฎีนี้ ซึ่ง Langrand and Chatric (1999) ได้

กล่าวว่า การเพิ่มผลผลิตไม่ใช่เป็นการเพิ่มผลผลิตจากการปฏิบัติการที่ละเล็กที่ละน้อย แต่น่าจะเป็น การเพิ่มผลผลิตในการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบมากกว่า เพราะความสามารถในการ แข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับ การเพิ่มผลผลิตที่ “จุดเชื่อมต่อ” หรือ “การมีปฏิสัมพันธ์” กันมากกว่า แนวคิดใหม่นี้ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนขบวนการทำงานเสียใหม่ โดยการวัดความสามารถของ องค์กรจากปริมาณความหนาแน่นของความสัมพันธ์ และความร่วมมือของบุคลากรในระบบการ ผลิต (ปวีรบรรต สมนึก, 2553 หน้า 13-14)

ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจาก จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และช่วยให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ใน อนาคตต่อไป

ความหมาย

การศึกษาเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลา ก่อนช้านานแล้ว โดยรากศัพท์ของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นมาจากภาษาลาตินคำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” แต่การให้คำนิยามหรือความหมายของนวัตกรรม ตลอดจน ความเข้าใจก็ยังคงมีความแตกต่างกันไปตามมุมมอง บริบท และภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. 2553, หน้า 52)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553, หน้า 53) ได้ให้นิยามไว้ว่า นวัตกรรมหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ใน เศรษฐกิจและสังคม

Rogers (1962 p. 13) ได้ให้นิยามว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด (Idea) ที่ปัจเจกบุคคล รับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งหมายถึงแนวความคิดใหม่ (New Idea) นั่นเอง ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติม โดยร่วมกับ Shoemaker ได้ให้นิยามเพิ่มเติมว่า ได้ให้นิยามเพิ่มเติมอีกว่า นวัตกรรมเป็นความรู้ วิธี ปฏิบัติหรือวัตถุที่ปัจเจกบุคคลรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับตนเอง ถึงแม้ว่าสิ่งดังกล่าวได้รับการ นำไปใช้หรือปฏิบัติจนผ่านช่วงเวลาหนึ่งไปแล้ว แต่ถ้ายังคงมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งใหม่ ก็ยังคงเรียกได้ว่า นวัตกรรม (Rogers and Shoemaker, 1971 p. 13)

Morton (1971 p. 17) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์กร นั้นๆ นวัตกรรมจึงไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและ พัฒนา

ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2521 หน้า 14) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมหมายถึงวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่แปลกไปจากเดิม โดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2543 หน้า 10) กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ การสร้างสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่นที่มีความแตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่ในท้องตลาด ด้วยการผสมผสานกันของสิ่งสองสิ่ง คือ จุดแข็งของสินค้าและบริการกับความเข้าใจในช่องว่างทางการตลาดที่ยังไม่มีใครค้นพบ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2554, ออนไลน์) ให้นิยามของคำว่านวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

Peter F. Drucker (1985, p. 67) กล่าวว่า นวัตกรรมคือ เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝนศักยภาพในการเรียนรู้ และการนำไปปฏิบัติได้จริง

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์ (2554 หน้า 43) ให้นิยามว่า นวัตกรรมคือแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกบุคคลหรือหน่วยงานที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งรวมถึงการทำการกิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและบริการใหม่ การทำสิ่งๆ ที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเพื่อนำมาสร้างเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2542 หน้า 1) ได้อธิบายว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้และการใช้ประโยชน์ความคิดใหม่ให้เกิดผลทางเศรษฐกิจและสังคม โดยที่ความคิดใหม่นั้นเป็นของใหม่สำหรับหน่วยงานหรือหน่วยเศรษฐกิจ ซึ่งอาจเป็นบริษัท หน่วยงานของรัฐ อุตสาหกรรมหรือประเทศก็ได้ นวัตกรรมทำให้เกิดการขยายและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในตลาดที่เกี่ยวข้อง วิธีการผลิตและจำหน่ายแบบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงการบริหาร และทักษะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการแข่งขัน การวิจัยและการพัฒนา ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีใหม่เป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของนวัตกรรม แต่การนำมาใช้จะต้องรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต การบริหาร และการจำหน่ายจึงจะได้ผล

กองทุนพัฒนานวัตกรรม (2545 หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาดโดยรวม ทั้งการปรับปรุงเทคโนโลยี การซื้อเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ทางอุตสาหกรรมและวิศวกรรม รวมทั้งการนำระบบการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดการทำนวัตกรรม

ปิยากร หวังมหาพร (2550 หน้า 12) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมและวิธีการทำงานใหม่ที่น่ามาใช้ในการพัฒนาโครงการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ การนำระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ พฤติกรรมและวิธีการทำงานใหม่นั้นมีขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติหรือวางแผนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินโครงการ โครงการที่เป็นนวัตกรรม ได้แก่ โครงการริเริ่มใหม่ โครงการที่เคยทำในอดีต แต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ และ โครงการที่มีการพัฒนามาจากโครงการเก่าที่มีอยู่เดิม

จารุวรรณ นุตะศรีนทร์ (2550 หน้า 33) ได้กล่าวนิยามว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือระบบการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือการบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นวัตกรรมจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมถึงคุณภาพของบุคลากร

จากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การต่อ ยอดความคิด และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ดังนั้น นวัตกรรมจึงเป็นเสมือนหนึ่ง “เข็มทิศชี้หน้า” ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการวิจัย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้น

ความสำคัญ

กล่าวได้ว่าในปัจจุบัน นวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ได้รับการยอมรับในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (change) ในโลกยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy) โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่า (value creation) เช่น ทรัพย์สินทางปัญญาและเทคโนโลยีในรูปแบบ ต่างๆ ซึ่งนำมาสู่การเกิดธุรกิจใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมี ระบบการจัดการองค์การใหม่ให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ผลิตภัณฑ์มี มูลค่าเพิ่ม และก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ความสามารถด้านนวัตกรรมจึงถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิง แข่งขันของทุกองค์การ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมต่อ องค์การไว้ ดังนี้

Tidd, J. Bessant, J. & Pavitt, K. (2005, p. 5) ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ จะส่งเสริมสนับสนุนองค์การให้สามารถนำความรู้และทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยี และ ประสบการณ์ต่างๆ มาสร้างให้เกิดความแปลกใหม่ให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งวิธีการและ กระบวนการในการสร้าง ผลิต และส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าโดยสรุป นวัตกรรม เป็น เรื่องของความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้ทักษะและประสบการณ์ ทางเทคโนโลยี หรือระบบการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่กระบวนการใหม่ หรือการ บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การนวัตกรรมถือได้ว่าเป็น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ รวมถึงคุณภาพของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ จะมุ่งเน้นสนับสนุนบุคลากรในองค์การ ในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านเวลา การเงิน การฝึกอบรมการวิจัยและ พัฒนา และอื่นๆ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์การ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหาร ต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถขององค์การ ให้เป็นไปอย่างมีนวัตกรรมในทิศทาง ที่สอดคล้องกันกับการดำเนินธุรกิจขององค์การเช่นกัน

ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค และคณะ (2548, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มี ต่อการพัฒนาองค์การไว้ว่า การแข่งขันในปัจจุบันนี้ มักเน้นที่การสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันจากความแตกต่าง และถือว่าเป็นเอกลักษณ์ขององค์การธุรกิจที่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความแตกต่างที่ล้ำสมัยไม่เหมือนใคร ก็คือ การคิดค้นนวัตกรรม ใหม่ๆ เพื่อนำไปบรรจุในสินค้าและบริการของธุรกิจ โดยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ นับเป็นสิ่งที่ มีความจำเป็นมากขึ้นและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ณ ปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารทุกคน ตระหนักถึงความสำคัญของงนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะถ้าส่งเสริมและ

พัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้แท้จริงและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์ (2554 หน้า 54-55) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า นวัตกรรมถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความสมรรถนะทางการแข่งขันที่มากขึ้น และเมื่อองค์กรสามารถสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการจัดการที่ดีในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การเงิน การผลิต และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้เป็นอย่างดี

ประเภทของนวัตกรรม

ผลจากการศึกษาถึงองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งบ่งชี้ความเป็น “นวัตกรรม” พบว่า มีอยู่หลายลักษณะและหลากหลายแง่มุมที่แตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานความรู้และมุมมองของนักวิชาการ ทั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของนวัตกรรม ดังนี้

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553, หน้า 53) ได้กล่าวถึงมิติที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของนวัตกรรมไว้ 3 ประการ คือ

1. ความใหม่ (Newness) หมายถึงเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบการทำซ้ำ

David Smith (2006)กล่าวว่า ประเภทที่บ่งชี้ถึงความเป็น “นวัตกรรม” ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
2. นวัตกรรมกระบวนการ
3. นวัตกรรมการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2554, ออนไลน์)ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำพาองค์กรในอนาคต

2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and product Innovation) เป็นการปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปลักษณะและการออกแบบของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (mobile unit)

3. รูปแบบการให้บริการ/การส่งมอบงาน (Delivery Innovation) ได้แก่ การสร้างหรือปรับเปลี่ยนแนวทาง/รูปแบบในการบริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริหารองค์การ (Process and Organization Administration Innovation) ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์การ และกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ได้แก่ แนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจ หน้าที่กับภาคส่วนอื่นๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร อาทิ การบริการในรูปแบบ Single Window

Schumpeter, Joseph Alois. (1934) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรม('4Ps' of innovation) ไว้ดังนี้

1. Product innovation : การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ
 2. Process innovation : การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์
 3. Position innovation : การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ
 4. Paradigm innovation : การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553 หน้า 54-55) ได้จำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2550 หน้า 4-4) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

3. นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation)

4. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

5. นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation)

Tidd, J. Bessant, J. & Pavitt, K. (2005, p. 12-13) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. Product innovation เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านสินค้าและบริการ

2. Process innovation เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการผลิต การทำงาน และการส่งมอบ

3. Position innovation เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการนำเสนอ หรือการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ

4. Paradigm innovation เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (Mental model) และกระบวนการทัศน์ (Paradigm) ที่องค์กรต้องการเป็น

อำนาจ วัตจินดา (2550) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

Johne (1999) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service innovation)

2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation)

3. นวัตกรรมด้านการตลาด (Market innovation)

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

3. นวัตกรรมการจัดการ (Management innovation)

ผลจากการลงพื้นที่เพื่อศึกษาประเด็นสำคัญที่บ่งชี้ถึงความเป็นนวัตกรรมตามมุมมองของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาคร สรุปได้ดังนี้¹

นายสมชาย นุชบุษบา (2554, หน้า 17; สัมภาษณ์) เจ้าของนุชบุษบาเบญจรงค์ ได้กล่าวถึงรูปแบบของเบญจรงค์ที่เป็นจุดเด่นที่ทำให้แตกต่างจากผู้ประกอบการเบญจรงค์รายอื่นๆ ดังนี้

1. ตัวผลิตภัณฑ์จะมีการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

¹ผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามข้อมูลจากผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่ขึ้นทะเบียนสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้รับการยอมรับในแวดวงผู้ประกอบการเบญจรงค์ว่ามีจุดขายที่โดดเด่นทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการตลาด ซึ่งถือเป็นต้นแบบให้ผู้ประกอบการรายอื่นเจริญรอยตามเป็นอย่างดี

2. วิธีการทำตลาดจะไม่ใช้การลด แจก แถม แต่จะใช้การเข้าไปหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่มีกำลังซื้อสูง เช่น กลุ่มข้าราชการที่มองหาสินค้าที่ระลึกสำหรับเทศกาลสำคัญกลุ่มลูกค้าที่หาของขำว้ยสำหรับงานแต่ง เป็นต้น(เน้นตลาดผลิตจำนวนมาก)

3. พัฒนาระบบการผลิต เพื่อช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เบญจรงค์

นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ (2554; สัมภาษณ์) เจ้าของบูรณเบญจรงค์ ได้กล่าวถึง แนวคิดที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาศิลตภัณฑ์เบญจรงค์ทั้งเรื่องของรูปแบบ และคุณภาพที่สามารถเข้าสู่ตลาดการแข่งขันได้ทุกระดับ ดังนี้

1. ต้องมีการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร

2. ต้องมีการสร้างตลาดใหม่ที่ไม่ซ้ำกับคู่แข่ง กล่าวคือ ต้องชัดเจนว่าจะขายสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มใด ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาในด้านต่างๆ สามารถทำได้โดยตรงประเด็น

3. ต้องมีการพัฒนาฝีมือของบุคลากร และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ทั้งนี้ ต้องไม่ลอกเลียนรูปแบบผลิตภัณฑ์ของเจ้าอื่นๆ

4. ต้องตามใจลูกค้า โดยเน้นเรื่องการตกแต่งลวดลายของเบญจรงค์ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

นางจิตต์ติมา ทองบ่อ (2554; สัมภาษณ์) ประธานกลุ่มเบญจรงค์บ้านแพ้ว ได้กล่าวถึงจุดเด่นของกลุ่มที่ทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมได้โดยง่าย ดังนี้

1. ทางกลุ่มสามารถผลิตวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเบญจรงค์ (ของขาว) ได้เอง ทำให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง

2. ทางกลุ่มมีการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความจดจำสินค้าแก่ลูกค้า และเน้นการสร้างลวดลายที่แตกต่างลงในเบญจรงค์

3. ทางกลุ่มสามารถพัฒนาและกำหนดรูปทรงของขาวได้เอง ทำให้สามารถเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ได้โดยง่าย

จ.อ.อนันตน์ ภูมิ่งม่วงเผือก (2554; สัมภาษณ์) ประธานศูนย์ฝึกวิชาชีพเครื่องเบญจรงค์ ตำบลนาดี ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

1. มีการค้นหา และพัฒนาระบบการผลิต โดยคิดค้นวิธีใหม่ๆ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง และใช้เครื่องมือเขียนลายที่ออกแบบเฉพาะชิ้นงาน

2. พัฒนาศิลตภัณฑ์ โดยเฉพาะทักษะของช่างเขียนลาย ด้วยวิธีการจูงใจต่างๆ

3. การให้สีลวดลายเบญจรงค์จะเน้นสีที่สะดุดตา และเขียนลวดลายตามที่ลูกค้า

ต้องการ

นางอุไร แดงเอี่ยม (2554; สัมภาษณ์) ประธานกลุ่มหมู่บ้านเบญจรงค์บ้านดอนไถ่ได้กล่าวถึง จุดเด่นของเบญจรงค์ดอนไถ่ที่ทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เน้นผลงานที่อลังการเพื่อสร้างการจดจำให้แก่ลูกค้า
2. การสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายการออกแบบตกแต่งหน้าร้านเพื่อแสดงสินค้าเป็นหมวดหมู่ รวมถึงการพัฒนา website เพื่อรองรับ E-commerce
3. กลุ่มมีการสาธิตขั้นตอน กระบวนการผลิตเครื่องเบญจรงค์ ซึ่งเป็นการสร้างจุดขาย และสร้างความสนใจให้แก่ลูกค้าในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์
4. เน้นความมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีงามของเจ้าของร้านเพื่อความประทับใจให้แก่ลูกค้า
5. กลุ่มมีสายสัมพันธ์อันดีกับส่วนราชการทุกระดับ จึงได้รับการส่งเสริมจากส่วนราชการให้เป็นจุดศึกษาดูงานเป็นหมู่คณะ รวมถึงได้รับการสนับสนุนให้ออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในงานมหกรรมที่ทางราชการสนับสนุน
6. ลูกค้าสามารถติดต่อสั่งทำสินค้าตามรูปแบบและลวดลายที่ต้องการได้

จากแนวคิดทางวิชาการและแนวคิดของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ของจังหวัดสมุทรสาคร ทำให้สามารถสรุปความสอดคล้องในการกำหนดประเด็นสำคัญที่บ่งชี้ความเป็นนวัตกรรมของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ ดังตาราง

ตารางที่ 2 นวัตกรรมของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ (ผู้วิจัย, 2555)

	นวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	นวัตกรรม ด้านกระบวนการ	นวัตกรรม ด้านการตลาด	นวัตกรรม ด้านการจัดการ	อื่นๆ
David Smith (2006)	✓	✓		✓	
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบข้าราชการ (2554, ออนไลน์)	✓	✓	✓	✓	✓
Schumpeter, Joseph Alois (1934)	✓	✓			✓
สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553)	✓	✓			
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2550)	✓	✓	✓	✓	✓
Tidd, J. Bessant, J. & Pavitt, K. (2005)	✓	✓			✓
อำนาจ วัดจินดา (2550)	✓	✓			
Axel, Johne (1999)	✓	✓	✓		
ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546)	✓	✓		✓	
นายสมชาย นุชบุษบา (2554)	✓	✓	✓		
นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ (2554)	✓	✓	✓		
นางจิตต์ติมา ทองบ่อ (2554)	✓	✓			
จ.อ.อนันตน์ภูษั ม่วงเผือก (2554)	✓	✓	✓		
นางอุไร แดงเอี่ยม (2554)	✓	✓	✓		✓

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เบญจรงค์มีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับประเด็น บังคับความเป็นนวัตกรรมใน 3 ประเด็น โดยมีแนวคิดทางวิชาการสนับสนุนดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553, หน้า 53-54) ได้กล่าวว่า นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ตี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ถือเป็นผลผลิต (Outputs) ขององค์การหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้และตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้น ได้ และ 2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้ใช้ ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ ใหม่ นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้ และส่งผลทำให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิง เศรษฐกิจหรือสังคม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548: 5) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ใน ตลาดนวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศ ต่อองค์กร หรือแม้แต่ต่อตัวเอง โดย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ 2 แบบ คือ 1) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้า ทั่วไป (Goods) เช่น รถยนต์รุ่นใหม่ สตรีมเบอร์รี่ไร้เมล็ด โทรทัศน์ระบบ High Definition (HDTV) เครื่องเล่น Digital Video Disc (DVD) เป็นต้น และ 2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) หรือการบริการ (Service) เช่น แพคเกจทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ระบบ Tele-Banking การ ให้บริการอินเทอร์เน็ต การให้บริการที่ปรึกษาเฉพาะด้าน เป็นต้น

อำนาจ วัชรินดา (2550) กล่าวว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) คือการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้ อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลกต่อประเทศหรือแม้แต่ต่อองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นั้นยังสามารถถูก แบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible product) เช่น สินค้าทั่วไป และผลิตภัณฑ์ที่จับต้อง ไม่ได้ (Intangible product) เช่น การบริการต่างๆ (Services) ได้แก่ แพคเกจท่องเที่ยว ธุรกิจ การเงิน-ธนาคารโดยผ่านทางโทรศัพท์ เป็นต้น

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการ คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่ สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์

ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

สรุปได้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น และรวมถึงรูปแบบการให้บริการของผู้ประกอบการที่สอดคล้องตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการมีคุณภาพสูงขึ้น (2) การให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (3) ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูงกว่าของเดิม (4) ผลิตภัณฑ์ถูกถอดแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น และ (5) ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ได้รับการยอมรับว่ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2. นวัตกรรมกระบวนการ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553, หน้า 54) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมกระบวนการเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด และถึงแม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า แต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากในการที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2548, หน้า 5) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ว่าเป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) เป็นสินค้าทุนที่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งหน่วยของ Real Capital หรือ Material Goods ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งก่อนหน้านั้นเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และเมื่อนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น และ 2) นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (Organizational Process Innovation) เป็นกระบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น โดยใช้การทดลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากการ

ลองทำด้วยตนเอง โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น Just In Time (JIT), Total Quality Management (TQM), Lean Production

อำนาจ วัดจินดา (2550) กล่าวว่า นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือ วิธีการผลิตสินค้า หรือบริการให้การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี การบริหารงานคุณภาพองค์การรวมหรือ (TQM) และ การผลิตแบบกะทัดรัด (Lean Production) เป็นต้น

ภานุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้กล่าวว่าในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบ และส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบและกระบวนการผลิตหรือในโรงงาน (Computer Aided Design: CAD/Computer Aided Manufacturing: CAM) การพัฒนาระบบ Six Sigma เพื่อคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น การทำให้อัตนทุนการผลิตลดลงโดยการพัฒนาระบบการวางแผนวัสดุคงคลัง (Material Requirement Planning I: MRP I) และการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรในโรงงาน (Manufacturing Resource Planning II: MRP II) หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณค่าโดยรวมด้วยการใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) เป็นต้น

สรุปได้ว่า นวัตกรรมกระบวนการ คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นสร้างผลิตภัณฑ์จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ออกมา โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ประโยชน์สูงสุดในแง่ของการลดต้นทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า สำหรับลูกค้าจะได้รับประโยชน์ในแง่ของคุณภาพของสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น และมีความสอดคล้องตรงกับความต้องการเพิ่มมากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) มีระบบการควบคุมที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น (2) ต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยลดลง หรือผลิตภัณฑ์เบญจรงค์มีมูลค่าจำหน่ายเพิ่มสูงขึ้น โดยใช้ต้นทุนเท่าเดิม (3) มีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง หรือใช้ระยะเวลาเท่าเดิมแต่สามารถผลิตเบญจรงค์ได้เพิ่มมากขึ้น (4) มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น (5) มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัสดุดิบ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น และ (6) มีการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์วิธีใหม่ๆ ที่ช่วยให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น

3. นวัตกรรมการตลาด

Axel, John (1999) กล่าวว่า วัฏจักรของนวัตกรรมการตลาดจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ในกลุ่มของลูกค้าเป้าหมาย และการกำหนดว่าจะเลือกแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการในตลาดใดที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ นวัตกรรมตลาดมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การกำหนดตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ รวมถึงรูปแบบใหม่ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ และวิธีการเข้าสู่ตลาด ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องมีทักษะและประสบการณ์ในการกำหนดส่วนแบ่งตลาดที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะยิ่งผู้ประกอบการสามารถแบ่งส่วนตลาดให้เล็กลงมากเท่าไร ก็จะง่ายต่อการบริหารจัดการลูกค้าได้มากเท่านั้น และจะส่งให้ธุรกิจได้รับผลกำไรอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกัน ถ้าหากผู้ประกอบการไม่สามารถแบ่งส่วนตลาดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนแล้วก็จะทำให้ธุรกิจได้รับผลกำรน้อยกว่าที่ควรจะเป็น (2) การที่ผู้ประกอบการต้องสามารถคัดเลือกตลาดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ผู้ประกอบการจะต้องอาศัยการตีความอย่างถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของความพึงพอใจในการซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งถ้าหากผู้ประกอบการสามารถเข้าใจถึงรายละเอียดของความพึงพอใจในการซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างถ่องแท้แล้ว ย่อมจะทำให้ลูกค้ายินดีและมีแนวโน้มที่จะจ่ายค่าราคาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สูงกว่าธุรกิจคู่แข่ง

สรุปได้ว่า นวัตกรรมการตลาด คือ การปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสร้างยอดขายและมูลค่าเพิ่มในการจำหน่ายเบญจรงค์ให้แก่ผู้ประกอบการ ทั้งนี้ อาจเป็นการสร้างตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการขยาย และการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเก่าก็ได้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการทำตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครค้นพบ (2) การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ซ้ำกับคู่แข่ง เพื่อช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกได้ง่ายขึ้น (3) การเพิ่มช่องทางและผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งช่วยให้มีกลุ่มลูกค้าเพิ่มจากเดิม (4) การสนับสนุนจากส่วนราชการในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และ (5) มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า

สรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการให้บริการของผู้ประกอบการที่สอดคล้องตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่า มีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ และเป็นการช่วยสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ในระดับสูงอีกด้วย โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการมีคุณภาพสูงขึ้น (2) การให้ความสนใจใน

ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (3) ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูงกว่าของเดิม (4) ผลิตภัณฑ์ถูกลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น และ (5) ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ได้รับการยอมรับว่ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ตั้งแต่เริ่มต้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ออกมา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ประโยชน์สูงสุดในแง่ของการลดต้นทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า สำหรับลูกค้าจะได้รับประโยชน์ในแง่ของคุณภาพของสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น และมีความสอดคล้องตรงกับความต้องการเพิ่มมากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) มีระบบการควบคุมที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น (2) ต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยลดลง หรือผลิตภัณฑ์เบญจรงค์มีมูลค่าจำหน่ายเพิ่มสูงขึ้นโดยใช้ต้นทุนเท่าเดิม (3) มีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง หรือใช้ระยะเวลาเท่าเดิมแต่สามารถผลิตเบญจรงค์ได้เพิ่มมากขึ้น (4) มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น (5) มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัสดุ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น และ (6) มีการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์วิธีใหม่ๆ ที่ช่วยให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น

นวัตกรรมการตลาด หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสร้างยอดขายสินค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มในการจำหน่ายเบญจรงค์ ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นการสร้างตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เช่น ลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้าที่ระลึกตามเทศกาล เบญจรงค์ชนิดพิเศษที่มีมูลค่าสูง เป็นต้น หรืออาจเป็นการขยายลูกค้ากลุ่มเดิมให้มีความต้องการสั่งซื้อเพิ่ม และรวมถึงการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเก่าก็ได้ เช่น การลด แจก แถม การสร้างสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ เป็นต้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการทำตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครค้นพบ (2) การสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ไม่ซ้ำกับคู่แข่ง เพื่อช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกได้ง่ายขึ้น (3) การเพิ่มช่องทางและผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้าซึ่งช่วยให้มีกลุ่มลูกค้าเพิ่มจากเดิม (4) การสนับสนุนจากส่วนราชการในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และ (5) มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

กล่าวนำ

การจัดการสมัยใหม่ (Modern approaches to management) ถือเป็นแนวคิดที่มีความเป็นสากล (Universal) ที่มีการนำมาประยุกต์ให้การดำเนินงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อทุกองค์กร โดยเฉพาะภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) จากการศึกษาพบว่าแนวคิดด้านการจัดการมีวิวัฒนาการตามลำดับดังตารางต่อไปนี้ (กรรณก จรัสหิรัญปริดา, 2553 หน้า 39-40)

ตารางที่ 3 วิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีทางด้านบริหารจัดการ (กรรณก จรัสหิรัญปริดา, 2553, หน้า40)

ช่วงเวลา	นักคิด	แนวทาง
5000 BC	ชาวซูเมเรียน	การจัดทำบันทึกความสำเร็จในการทำงาน
4000,2600 BC	ชาวอียิปต์	การวางแผนจัดองค์การควบคุมและกระจายอำนาจ
1100 BC	ชาวจีน	การให้ความสำคัญในการออกแบบจัดองค์การ
350 BC	ชาวกรีก	ประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ในการบริหารงาน
325 BC	Alexander III of Macedon	การตั้งคณะที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการบริหารงาน
ค.ศ. 280	ดิโอเคลเดียน	การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน
ค.ศ. 1776	อดัมสมิธ	การประยุกต์ใช้หลักความชำนาญในการทำงาน
ศตวรรษที่ 17-18	-	การปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษและยุโรปตะวันออก
ค.ศ. 1869	Gulilck &Urwick	การสร้างทฤษฎีการจัดการคือ POSDCORB
ค.ศ. 1881	Frederick W.Taylor	การจัดการแบบวิทยาศาสตร์คือการหาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
ค.ศ. 1920	Max Weber	เสนอรูปแบบการจัดการองค์การระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ
ค.ศ. 1925	Henri Fayol	นำหลักการบริหารจัดการ โดยภาพรวมหรือการจัดการแบบบูรณาการ
ค.ศ. 1985	Edward Deming	การสร้างคุณภาพมาตรฐานสินค้า ISO และควบคุมคุณภาพด้วย TQM

ตารางที่ 3 วิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีทางด้านบริหารจัดการ (ต่อ)

ช่วงเวลา	นักคิด	แนวทาง
ค.ศ. 1990	Micheal Hammer	การจัดการแบบออกคำสั่งหรือระบบ
ค.ศ. 2005	Peter F. Drucker	การบริหารจัดการยุคใหม่บริหารตามวัตถุประสงค์

ความหมาย

กรรณก จรัสหิรัญปริดา, (2553 หน้า 40) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การจัดการจึงเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่คอยควบคุมการดำเนินงานให้องค์การนั้นๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

พจนานุกรมฉบับ Collins Cobuild (2001อ้างถึงในจันทิมา ชูวานนท์, 2553, หน้า 47) ได้ให้ความหมาย “การจัดการ” (Management) ว่า คือการควบคุม การจัดดำเนินการของธุรกิจหรือองค์กรอื่นๆ

ธงชัยสันติวงศ์ (2541, หน้า 1) กล่าวไว้ว่า “การจัดการ” หมายถึง “ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เรียกว่าผู้บริหาร ผู้เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบความสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี”

จันทิมา ชูวานนท์ (2553, หน้า 48) การบริหารจัดการ คือ กระบวนการที่คณะบุคคลนำนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงานและกิจกรรม มีการสั่งการ ดำเนินการ และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัชวิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 13) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้

Griffin (1999, p.4) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการ (Management) ไว้ว่า เป็นชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการ

ปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

Certo (2000, p.555) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การจัดการเป็นการดำเนินงานโดยใช้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพแวดล้อมทางการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์กรในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในขณะที่ทุกองค์กรกำลังดำเนินภารกิจอยู่นั้น สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้านต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินภารกิจขององค์กรในแง่มุมที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบางครั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลงาน หรือประสิทธิภาพการดำเนินการกิจขององค์กรด้วย บางครั้งองค์กรอาจมีการปรับตัวเพียงเล็กน้อยเพื่อแก้ไข หรือปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แต่บางองค์กรอาจต้องมีการปรับหรือโครงสร้าง และระบบการดำเนินงานขนาดใหญ่ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต ดังนั้น ความสามารถในการคาดคะเนถึงปัจจัยที่น่าจะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตทั้งภายนอกและภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนได้อย่างเหมาะสม สำหรับการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทันทั่วถึง (รังสรรค์ อินทน์จันทร์, 2552 หน้า 36-37)

จากการศึกษาแนวคิดทางวิชาการสรุปได้ว่า นักวิชาการนิยมแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภท เช่น Samuel C. Certo (1992, p. 196) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรว่าประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป และ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง และ (2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ซึ่งสอดคล้องกับ Richard M. Steers (1977, p. 67) ได้ระบุว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กร โดยแบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกขอบเขตแต่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่

ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินองค์กรธุรกิจ โดยทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถจำแนกย่อยได้อีก 2 ประเภท ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบและเป็นแรงผลักดันต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ซึ่ง Stephen P. Robbins (1990, p. 206) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปนั้นเป็นสิ่งที่ผลกระทบต่อองค์กร แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับองค์กรได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Jay B. Barney & Ricky W. Griffin (1992) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเงื่อนไขกว้างๆ หรือแนวโน้มต่างๆ ไป ที่ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ และด้านเศรษฐกิจ

1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or task environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรในระดับสูง

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จของงาน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ซึ่งการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในถือเป็นตัวแปรที่องค์กรสามารถแก้ไข ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายนอก (รังสรรค์ อินทน์จันท์, 2552 หน้า 40)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยี

การจัดการเทคโนโลยี (MOT) เป็นสหวิทยาการที่ผสมผสานในด้านสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์วิศวกรรมและการจัดการ และมุ่งเน้นที่จะศึกษาในเรื่องของเทคโนโลยีเป็นฐานปัจจัยหลักในการพัฒนาให้เกิดความสมบูรณ์ซึ่งไม่ได้พิจารณาปัจจัยเกี่ยวข้องในด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยด้านการเพิ่มระดับความรู้ (Enhancement of knowledge) ทูทางปัญญา (Intellectual capital) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Effective exploitation of resource) การรักษาสีงแวดล้อมทางธรรมชาติและปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะมีส่วนช่วยในการเพิ่ม / ยกกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งเชิดชัย ชูระแพง (2552 หน้า 20 - 25) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีไว้ว่า การจัดการเทคโนโลยีจึงเป็นการผสมผสานหลายวิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ สังคมศาสตร์ การปฏิบัติในอุตสาหกรรม ทฤษฎีทางธุรกิจ และวิศวกรรม สำหรับการนำเทคโนโลยีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงการค้าจำเป็นต้องมีการกระจายเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงความต้องการ

ของลูกค้าและการทำการตลาดเพื่อสังคม สำหรับการจัดการเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านแรงงาน ทรัพยากรธรรมชาติ การตลาด นโยบายสาธารณะและสิ่งแวดล้อม เงินลงทุน และเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญดังภาพ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของ การจัดการเทคโนโลยี

(เชิดชัย ฐระแพง, 2552 หน้า 20)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

กล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมีอิทธิพลในระดับสูงต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ดังนั้น การทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ ย่อมเป็นผลดีที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาศึกษา ดังนี้

Armstrong (2006, cited in Kristina Grigaite and Tamara Bezhanishvili, 2008, p.5-12)

กล่าวว่า องค์กรอาจนำเครื่องมือในการการวิเคราะห์ที่เรียกว่า PEST Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในโลกปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. P (Politic) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง โดยอาจพิจารณาจากสภาพบ้านเมืองมีความมั่นคง มีเสถียรภาพและมีความสงบปลอดภัย นโยบายเกี่ยวกับภาษีของ

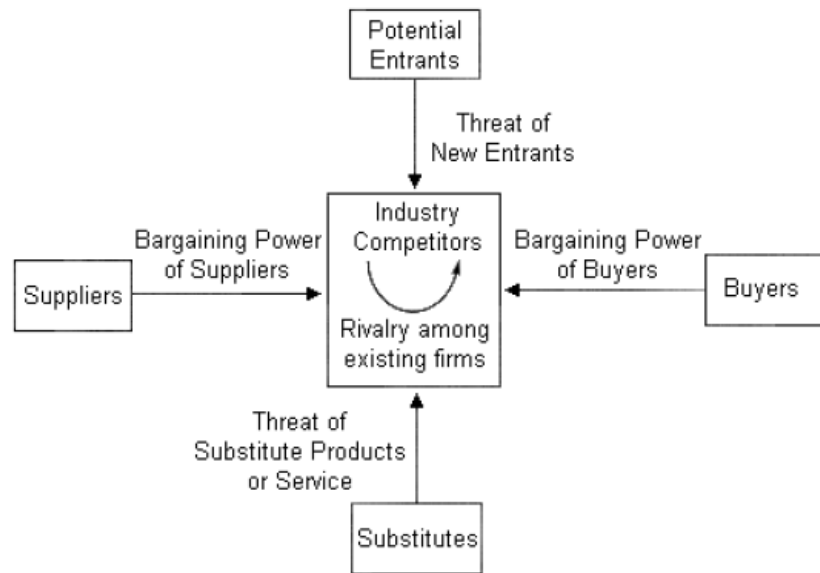
รัฐบาล การบังคับใช้กฎหมาย นโยบายการบริหารจัดการองค์การของภาครัฐ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงการควบคุมการดำเนินงานของภาครัฐไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศจะแตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อองค์การต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานขององค์การในด้านต่างๆ และเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานขององค์การได้ทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Robbins, Stephen P. และ Mary Coulter (2007, p.104) ได้กล่าวว่าวิกฤติการณ์ทางการเมืองจะมีผลอย่างมากต่อผู้ประกอบการ โดยในประเทศไทยนั้นวิกฤติการณ์ทางการเมืองได้ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมในด้านต่างๆ ได้แก่ การลดคำสั่งซื้อของสินค้าทั้งในและต่างประเทศ การเพิ่มขึ้นของ ต้นทุนที่เกิดจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยซึ่งเป็นไปตามกลไกของ ตลาดโลก ผู้บริโภคมีแนวโน้มชะลอการซื้อลงเพื่อลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

2. E (Economic) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยอาจพิจารณา จากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนและนโยบายการเงินในภาครัฐ นโยบาย การดูแลคนว่างงานของรัฐ นโยบายการจัดเก็บภาษี เป็นต้น โดยเฉพาะประเด็นอัตราการว่างงาน การลงทุน และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ทั้งนี้ ปัจจัย ทางด้านเศรษฐกิจจำเป็นต้องนำสถานการณ์ของแต่ละช่วงเวลามาพิจารณาประกอบด้วย เพราะแต่ละช่วงเวลาสภาพเศรษฐกิจจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ Robbins, Stephen P. และ Mary Coulter (2007, p.104) ได้กล่าวว่า วิกฤติเศรษฐกิจทางการเงินที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาและพึ่งพาการส่งออกมายัง ตลาดหลักอย่างสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะพบว่าปริมาณการนำเข้าสินค้าในบางประเภทลดลง

3. S (Social) หมายถึง การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยอาจพิจารณาจาก ปรากฏการณ์ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การกระจายรายได้ของประชากร อัตราการเพิ่มของประชากร แรงงานและการเคลื่อนไหวทางสังคม การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ระดับการศึกษา รวมถึงสภาพที่อยู่อาศัยและความเป็นอยู่ทั่วไป ซึ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของแต่ละ สังคมย่อมมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การในระดับสูงเช่นกัน ซึ่ง Robbins, Stephen P. และ Mary Coulter (2007, p.104) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมในปัจจุบันทำให้ผู้ประกอบการจะ แสวงหากำไรเพียงอย่างเดียวไม่ได้อีกแล้ว แต่ยังคงคำนึงถึงการรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียกับองค์การอีกด้วย เช่น คู่แข่งขัน ผู้บริโภคอุปโภค ผู้ถือหุ้น พนักงานขององค์การและ ชุมชนรอบข้าง โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การเกิดภาวะโลกร้อนตามมา นอกจากนี้ไม่ทำให้เกิดมลพิษแก่สังคมแล้วรวมทั้งการให้บริการแก่สังคม และชุมชนอีกด้วย

4. T (Technology) หมายถึง การวิเคราะห์ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ โดยอาจพิจารณาจาก การลงทุนด้านการวิจัยของภาครัฐ อุตสาหกรรมที่เน้นการใช้เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และการพัฒนา ระดับของการถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์การจึงต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ Robbins, Stephen P. และ Mary Coulter (2007, p.104) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีขั้นสูงได้นำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก เช่น เทคโนโลยีด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม เทคโนโลยีด้านการแพทย์ เทคโนโลยีด้านวัสดุศาสตร์ และเทคโนโลยีชีวภาพ ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก เห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ด้านการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ โดยการนำเทคโนโลยี และสารสนเทศมาพัฒนาสินค้าและบริการเดิม (Existing products and services) ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน เทคโนโลยีทำให้การสื่อสารในรูปแบบต่างเป็นไปอย่างง่ายสะดวกรวดเร็วมีคุณภาพ มีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศถูกส่งผ่านกระจายไปยังผู้รับสารได้อย่างทั่วถึงและตลอดเวลา สามารถเข้าถึงการบริหารจัดการ และประยุกต์ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ปริมาณมากเหล่านี้ได้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงก็เกิดจากความก้าวหน้าของเครือข่ายสารสนเทศที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศสะดวกขึ้นรวดเร็วขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทันทุนแรงขึ้นประเทศต่างๆพยายามหาทางเพื่อความอยู่รอดและมีความได้เปรียบ

Micheal E.Porter (1985, p.88-93) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในทุกธุรกิจจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากองค์การจะไม่สามารถจัดทำกลยุทธ์ได้หากไม่เข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน สำหรับในการวิเคราะห์สภาวะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ Porter ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทุกองค์การที่เข้าสู่ตลาดการค้าขาย ล้วนแล้วแต่มีกลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะโดยเปิดเผยหรือปกปิดก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยสำคัญทั้ง 5 ประการ ซึ่งต่างก็ส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขัน โดย Porter เรียกปัจจัยทั้งหมดรวมกันว่า Five Competitive Forces ดังรูป



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของ The five forces model

(David Ward & Elena Rivani, 2005, p.2)

ปัจจัยทั้ง 5 ประการถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย

1. Threat of New Entrants หมายถึง อุปสรรคคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรมและมีแนวโน้มที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม แน่แน่นอนว่าเกิดขึ้นของผู้แข่งขันรายใหม่ย่อมส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมเกิดความระแวกพะวงในการแข่งขัน และต้องเฝ้าระวังคู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังนั้น การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้และอาจนำไปสู่สงครามด้านราคา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคดังกล่าวด้วยการเพิ่มข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การประหยัดจากขนาดการผลิต (economies of scale) กล่าวได้ว่าผู้ที่เข้ามาแข่งขันทำธุรกิจในตลาดใหม่จะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิตรวมทั้งในด้านงานวิจัย งานสั่งซื้อ งานตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่แล้ว เช่น การประหยัดด้านต้นทุนการผลิต คู่แข่งขันใหม่อาจไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากพอเพื่อการประหยัด

หรือเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตในอัตราเดียวกับคู่แข่งรายเดิม เนื่องจากต้องเสี่ยงต่อการจำหน่ายสินค้าไม่หมด ในขณะที่คู่แข่งรายเดิมมีความได้เปรียบในข้อนี้ อีกทั้งยังมีความชำนาญในด้านงานตลาดที่ไม่ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์มากมายเหมือนกับผู้ที่เข้ามาใหม่ที่ต้องทำการตลาดอย่างหนักเพื่อให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าตนเอง ดังนั้น ยิ่งอุตสาหกรรมที่มีการประหยัดจากขนาดมากเท่าใดก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันยากขึ้น เพราะได้ช่วยให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดต่ำลง แต่การที่คู่แข่งรายใหม่จะเริ่มทำการผลิตในปริมาณมากๆ ในทันทีที่เข้าสู่อุตสาหกรรมนั้น นับว่าไม่ง่ายนัก

1.2 ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) คู่แข่งรายใหม่จะพบกับอุปสรรคในการทำตลาดสินค้าตนเองและต้องลงทุนด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมาก เพื่อแนะนำสินค้าและจงใจให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง เนื่องจากสินค้าของตนนั้นมี Brand Name ต่างจากคู่แข่งรายเดิมและยังไม่มีที่รู้จักในตลาดแข่งขันนี้ จึงเป็นการยากและต้องใช้เวลาในการรณรงค์ให้เป็นที่รู้จักกันดี เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand Name จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีฐานลูกค้าที่เป็น Customer Loyalties อยู่ด้วย นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างด้านสินค้าที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ซึ่งก็เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายนัก และหากลูกค้ายึดติดกับสินค้าที่มีการจดลิขสิทธิ์แล้ว คู่แข่งรายใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อลิขสิทธิ์เพื่อสามารถทำการผลิตสินค้านี้ซึ่งก่อให้เกิดความเสียเปรียบด้านต้นทุนด้วย

1.3 ความต้องการเงินทุน (capital requirements) คู่แข่งรายใหม่ต้องเสี่ยงต่อการลงทุนต่างๆ เช่น การสร้างโรงงานการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด การพัฒนาและวิจัยตลาดสินค้า ปริมาณวัตถุดิบหรือสินค้าคงเหลือเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานทั้งสิ้น และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

1.4 การเปลี่ยนแปลงต้นทุน (switching costs) คู่แข่งรายใหม่จะมีอุปสรรคในการเสนอขายสินค้าแข่งขันกับผู้ขายรายเดิม เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน หรือบางกรณีลูกค้าที่ซื้อสินค้าใหม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดสอบประสิทธิภาพหรือต้องการคำแนะนำด้านเทคนิค ฯลฯ หากมีความยุ่งยากในเรื่องเหล่านี้ ลูกค้าจะไม่หันมาซื้อสินค้าที่คู่แข่งรายใหม่ผลิต ดังนั้นคู่แข่งรายใหม่อาจต้องใช้งบลงทุนมากกว่าเดิมเพื่อชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าตนเองด้วยการลดราคาให้ต่ำกว่าหรือปรับเปลี่ยนคุณภาพสินค้าของตนเองให้ดีกว่าคู่แข่งรายเดิม

1.5 การประเมินช่องทางการจัดจำหน่าย (access to distribution channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยซักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง (Wholesale) และพ่อค้าปลีก (Retailer) จัดวางสินค้าของตนเองเพื่อการจำหน่ายต่อให้ลูกค้าด้วย เพราะคู่แข่งรายเดิมย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดีแน่นอนแน่นแฟ้นกับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกอยู่แล้ว หากว่าสินค้าเดิมมีคุณภาพดีและมี Brand เป็นที่รู้จักกันในตลาด จึงเป็นการยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามีส่วนแบ่งในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่ และในบางครั้งอาจต้องหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่เสียเลย

1.6 ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน (cost disadvantages independent of scale) คู่แข่งรายใหม่จะมีข้อจำกัดด้านต้นทุนการดำเนินงานซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเสียเงินลงทุนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์การผลิตหรือซื้อความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตและอื่นๆ การที่ต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูง รวมทั้งสาเหตุจากการมีประสบการณ์ในการบริหารงานและความชำนาญ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยังเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม

ทั้งนี้ เจลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี (2551, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) ไว้ว่า แต่ละอุตสาหกรรมย่อมมีแรงดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ๆ ได้ในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในช่วงเวลาขาขึ้น และขาลงตามวัฏจักรของอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งผู้ประกอบการก่อสร้างมีการเข้าและออกจากอุตสาหกรรมได้ง่าย โดยผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมแล้วย่อมจะพยายามด้วยปัจจัยพื้นฐาน (Basic Requirements) ปัจจัยเสริมประสิทธิภาพ (Efficiency Enhancers) ปัจจัยนวัตกรรม (Innovation and Sophistication) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) วิธีการต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้มีคู่แข่งเข้ามาแย่งส่วนแบ่งมากเกินไป เช่น การพยายามลดต้นทุน การสร้างคุณภาพที่โดดเด่น สร้างดึงดูดสัมพันธ์ภาพของลูกค้า (Brand Loyalty) หรือการให้รัฐบาลออกนโยบายต่างๆ แทรกแซงเพื่อไม่ให้คู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน

สรุปได้ว่า Threat of New Entrants หมายถึง อุปสรรคคุกคามของผู้ประกอบการเดิมที่เกิดจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรม และมีแนวโน้มที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลกระทบที่ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการรายใหม่มากขึ้น (2) การมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น (3) การมียอดขายในภาพรวมที่มีมูลค่าลดลงและ (4) นโยบายการสนับสนุนของภาครัฐที่ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

2. Bargaining Power of Suppliers หมายถึง อำนาจการต่อรองของผู้ป้อนวัตถุดิบ ซึ่งตัว Suppliers เป็นผู้ที่ทำนายสินค้า/วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้กับกลุ่มผู้ประกอบการ ดังนั้น

หาก Suppliers มีอำนาจต่อรองมากก็ย่อมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของผู้ประกอบการ โดยหาก Suppliers มีการขึ้นราคาสินค้าที่ส่งให้ผู้ประกอบการ การลดคุณภาพหรือลดจำนวนสินค้าลง ก็ย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบการมีกำไรน้อยลงหรือแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ยากขึ้น โดยลักษณะของ Suppliers ที่มีอำนาจต่อรองมีดังนี้

2.1 ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อย (dominance by a few suppliers) มี Suppliers น้อยรายขณะที่มีผู้ประกอบการที่ต้องการซื้อจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ Suppliers มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ

2.2 ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้ (non availability of substitute product) หมายถึง ผู้ประกอบการไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้ามาทดแทนได้

2.3 การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต (relative lack of importance of the buyer to the supplier group) โดย Suppliers ไม่เห็นความสำคัญของผู้ประกอบการ เพราะมิได้เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากยอดการสั่งซื้อไม่สูงมากเมื่อเทียบกับปริมาณการขายทั้งหมดของ Suppliers

2.4 ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ (importance of the supplier's product or service to the buyer) ซึ่งวัตถุดิบของ Suppliers คือสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของผู้ประกอบการ

2.5 สินค้าของ Suppliers มีความแตกต่างระหว่างกันหรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูง (Switch Cost) ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถเปลี่ยน Suppliers ได้ง่าย

2.6 Suppliers บางรายมีความสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะกลายมาเป็นผู้ประกอบการได้เอง (Forward Integration)

ทั้งนี้ เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี (2551, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงอำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) ว่าผู้ขายมีความสำคัญต่อการรักษาระดับการผลิตสินค้า/บริการของบริษัทเป็นไปโดยสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งผลถึงต้นทุนในการผลิต หากในอุตสาหกรรมใดๆ มีผู้ขาย (Suppliers) อยู่เป็นจำนวนมาก ก็ย่อมทำให้มีอำนาจการต่อรองสูงมีสูงเพราะสามารถเลือกผู้ขายรายอื่นได้ หรือ บริษัทอาจใช้กลยุทธ์ Backward Integration เพื่อลดอำนาจการต่อรองลงของผู้จำหน่าย (Bargaining Power of Supplier)

สรุปได้ว่า Bargaining Power of Suppliers หมายถึง อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ซึ่งหาก Suppliers มีอำนาจต่อรองมาก ก็ย่อมส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของผู้ประกอบการ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ความยากของการหาวัตถุดิบทดแทน(2) Suppliers มี

จำนวนน้อยราย(3) วัตถุประสงค์ที่มีราคาแพงและ (4) จำนวนผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุประสงค์ในอุตสาหกรรมผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น

3. Bargaining Power of Buyers หมายถึง การที่ลูกค้าจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำลง หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้ผู้ประกอบการเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น กล่าวได้ว่า ยิ่งถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรลดลง เพราะมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ลักษณะของลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองสูง ได้แก่

3.1 การซื้อในปริมาณที่มาก (large volume purchases) โดยลูกค้าทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับยอดการขายของผู้ประกอบการ จึงทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรอง

3.2 ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน (undifferentiated or standard products or service of the suppliers) โดยลูกค้าสามารถเสาะแสวงหาวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่นๆ ได้ เพราะเป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกันมีมาตรฐานเดียวกัน โดยจะเลือกซื้อจากผู้ประกอบการรายใดก็ได้เหมือนกัน

3.3 มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของปัจจัยการผลิต (accurate information about the cost structure of the supplier) โดยลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตลาดวัตถุดิบหรือสินค้านี้เป็นอย่างดี เช่น มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและโครงสร้างราคาวัตถุดิบของผู้ประกอบการรายอื่นๆ จึงสามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้ผู้ประกอบการ

3.4 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของผู้ประกอบการรายอื่น (Switching Cost) มีมูลค่าต่ำ

3.5 ลูกค้ามีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ประกอบการเองได้ (Backward Integration)

3.6 เมื่อลูกค้าสามารถที่จะซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการได้หลายรายในเวลาพร้อมๆ กัน

ทั้งนี้ เฉลิมเกียรติ วงศ์นิชทวี (2551, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ว่าเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรม ความพึงพอใจ รวมถึงถึงปริมาณของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ในอุตสาหกรรม บริษัทจะต้องเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ของลูกค้าเพื่อผลิตและพัฒนาสินค้า/บริการให้เหมาะสมกับความต้องการ และเป็นการป้องกันไม่ให้ลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้า/บริการของกลุ่มคู่แข่ง (Brand Royalty)

สรุปได้ว่า Bargaining Power of Buyers หมายถึง อำนาจต่อรองของลูกค้ำที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการให้ถูกลง หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้ผู้ประกอบการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ถ้าลูกค้ำมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลสูงมากเท่าใดก็ย่อมทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรลดลง เพราะมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ลูกค้ำมีแหล่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการได้หลายราย (2) มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับต้นทุน (3) การซื้อในปริมาณที่มาก และ (4) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน

4. Threat of Substitutes หมายถึง ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน โดยการเข้ามาของสินค้าทดแทนจะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดหายไป เนื่องจากลูกค้ำบางส่วนหันไปใช้สินค้าทดแทน ซึ่งผลกระทบต่อมาคือ การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการจะเพิ่มความเข้มข้นขึ้น เพราะตลาดเริ่มเล็กลง และอาจทำให้ผู้ประกอบการควบคุมราคาสินค้าของตัวเองได้ลำบากมากขึ้น เช่น มีข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากเกรงว่าจะทำให้ลูกค้ำหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ โดยเฉพาะถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้การใช้สินค้าทดแทนมีอยู่ในระดับสูง ซึ่งทำให้เกิดการแสวงหาส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างคึกคักนอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้ำสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย เช่น สภาวะเศรษฐกิจ รายได้ สังคม หน้าที่การงาน เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาและติดตามพฤติกรรมผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถรักษาสถานภาพการแข่งขันได้ในระยะยาว

ทั้งนี้ เฉลิมเกียรติ วงศ์นิขทวิ (2551, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงภัยคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) ว่า บริษัทจำเป็นต้องวิเคราะห์ในภาพกว้างเพื่อพิจารณาว่าสินค้า/บริการจากอุตสาหกรรมอื่นใด หรือจากภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ที่จะสามารถทดแทนสินค้า/บริการของบริษัทได้ เมื่อทราบแล้ว กิจการอาจจะมีทางเลือกในการรับมือด้วยการลดราคา พัฒนาสินค้า/บริการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับสินค้า/บริการทดแทนเหล่านั้น หรือเพิ่มการบริการให้กับลูกค้ำ

สรุปได้ว่า Threat of Substitutes หมายถึง ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน โดยการเข้ามาของสินค้าทดแทนจะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมให้หายไป เนื่องจากลูกค้ำเดิมบางส่วนอาจหันไปใช้สินค้าทดแทนด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น ราคาสินค้า ความน่าสนใจของสินค้าทดแทน การแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้ำ เป็นต้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การมีสินค้าทดแทนประเภทอื่น (2) การประเมินสถานการณ์ของผู้ประกอบการ (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้ำ และ (4) ราคาสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำกว่า

5. Rivalry Among Existing Firms หมายถึง ความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยกล่าวได้ว่าการแข่งขันที่รุนแรงไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งในตลาดลดลง นอกจากนี้ การแข่งขันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ margin และผลกำไรที่จะต้องหดหายไปมากที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันนั้น มีดังต่อไปนี้

5.1 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (slow industry growth) ซึ่งยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่ลดลง ทำให้การหาลูกค้าใหม่ทำได้ยากขึ้น และส่งผลให้การแข่งขันที่ความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น

5.2 ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (high fixed or storage cost) หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่อ demand ในตลาดลดลงผู้ประกอบการต่างๆจะไม่สามารถลด supply ลงมาให้เท่ากับ demand ได้ และจะเกิดภาวะ oversupply ได้ง่าย

5.3 การขาดการสร้างความแตกต่างหรือการเปลี่ยนของต้นทุน (lack of differentiation or switching cost) กล่าวได้ว่า ยิ่งสินค้ามีความแตกต่างกันมากเท่าใด การแข่งขันก็จะยิ่งจะลดน้อยลงไป เพราะ brand loyalty ของสินค้าจะเป็นตัวกำหนดความต้องการของผู้ซื้อ แต่หากสินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า ย่อมจะทำให้การลดราคามีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้ามากขึ้น และนำไปสู่สงครามราคาเพื่อแย่งลูกค้า

5.4 สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น (manufacturing capacity increases possible only in large increments) ความต้องการขนาดการผลิตที่มีประสิทธิภาพในหลายอุตสาหกรรมซึ่งจะเพิ่มสมรรถภาพในการผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหญ่ สิ่งนี้จะนำไปสู่การเสนอขายและการลดราคาส่วนเกินในระยะสั้น

5.5 คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน (competitors with diverse strategies, origins, and personalities)

5.6 ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง (high strategic stakes) ความสำเร็จในตลาดระดับสูงเกิดจากการยอมรับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

5.7 อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ หรือเหตุผลด้านอารมณ์จากการเข้าสู่ธุรกิจระดับสูง (high exit barriers for economic, strategic, or emotional reasons) ปัจจัยนี้จะครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์ และจิตวิทยาซึ่งหากอุตสาหกรรมใดมีการออกจากอุตสาหกรรมยากจะทำให้การแข่งขันสูงขึ้น

ทั้งนี้ เกลิมเกียรติ วงศ์วิเศษ (2551, หน้า 45-46) ได้กล่าวการแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) ว่าเป็นการวิเคราะห์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และ ศักยภาพของตนเอง ศักยภาพของกลุ่มแข่งภาวะการแข่งขัน จำนวน ประเภท ขนาด และกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง เพื่อการหากลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ที่มักจะถูกนำไปใช้ได้แก่ การคิดค้นสินค้า/บริการใหม่ๆ เพิ่ม Productivity, Differentiation พัฒนาคุณภาพสินค้า/บริการ และการหาจุดเน้นของตลาด (Market Niche)

สรุปได้ว่า Rivalry Among Existing Firms หมายถึง ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งในตลาดลดลง โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (2) ต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (3) ผลผลิตขั้นของผู้ประกอบการแต่ละรายมีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า และ (4) กลุ่มแข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย

Micheal E.Porter (1985) ได้อธิบายไว้ว่าในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ควรมีความร่วมมือกันทั้งระหว่างผู้ผลิต ผู้ขาย/จัดจำหน่าย (Suppliers) และผู้ซื้อ (Buyers) เพื่อให้เกิดการบูรณาการของภายในกลุ่มอุตสาหกรรม และเป็นการป้องกันการแทรกเข้ามาของกลุ่มแข่งรายอื่นและสินค้าทดแทน โดยที่อุตสาหกรรมจะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความอยู่รอด และต้องการยกระดับการแข่งขันให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ Micheal E.Porter (1985) ยังได้นำเสนอวิธีการสร้างคุณค่า (ปัจจัยภายใน) เพื่อให้ธุรกิจ สามารถส่งผ่านคุณค่าให้ลูกค้า เป็นการสร้างผลกำไรขึ้นมาได้ ซึ่งก็คือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) กลยุทธ์การแข่งขันนี้เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการธุรกิจในรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปไว้ 3 อย่าง คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุนจากประสิทธิภาพ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์นี้จะมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นหรือแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้ ในหลายรูปแบบ เช่น ความเร็วในการส่งมอบ คุณภาพงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าและ บริการที่แตกต่าง เป็นต้น

3. กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus) กลยุทธ์นี้จะมุ่งกลุ่มลูกค้า ตลาด และพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจง การมุ่งไปที่กลุ่มเป้าหมายที่แคบกว่า ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า แต่กระนั้นการจำกัดขอบเขต กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตมีอยู่สองแบบ คือ การมุ่งต้นทุน และการมุ่งความแตกต่าง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment)

กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำมาสู่การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็น และช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ในระดับสูง โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาศึกษาดังนี้

Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig (1985, P.612-635) กล่าวว่า ในองค์กรจะมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมี 4 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (2) ปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรม (3) ปัจจัยด้านยุทธวิธี และ (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

Richard M. Steers (1977, P.45-56) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง และ (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Wendell L. French & Cecil H. Bell (1984, P.57) กล่าวว่า ภายในองค์กรที่มีประสิทธิผลควรประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ หลายปัจจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกัน โดยแบ่งเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านเป้าหมาย (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (3) ปัจจัยด้านภาระงาน (4) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (5) ปัจจัยด้านคน และ (6) ปัจจัยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

Robert G. Owens (1995, P.54) ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร ควรต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) ภาระงานที่ต้องมีในองค์กร (2) โครงสร้างขององค์กรเพื่อแสดงถึงความเป็นระบบ และจำแนกความแตกต่างกันในลักษณะของงาน (3) ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องมือที่จะต้องใช้ในองค์กร (4) บุคลากร ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร

Kathryn M. Bartol & Other (1998, P.504) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์กรควรประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ (1) ด้านโครงสร้าง (2) ด้านเทคโนโลยี (3) ด้านคน และ (4) ด้านวัฒนธรรม

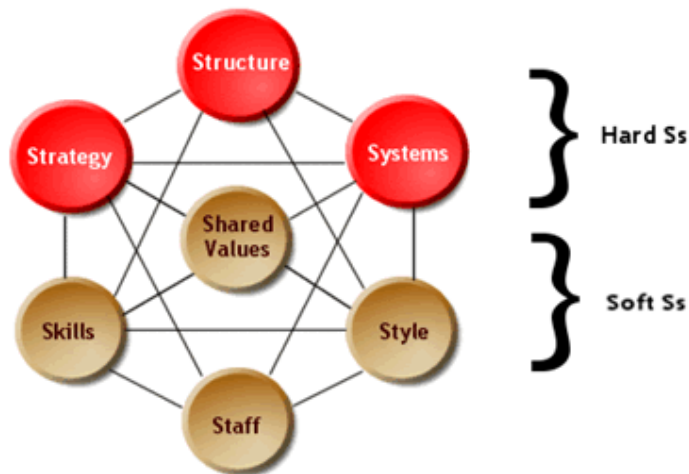
สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2544, หน้า 60-69) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก และ 12 ปัจจัยย่อย ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านเทคโนโลยีองค์กร (2) ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร (3) ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย คือ ด้านการรับรู้ ด้านทัศนคติและค่านิยม ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจูงใจ

Mckinsey 7 S framework

กล่าวได้ว่าแนวคิดทางวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรนั้นมีความสอดคล้องกันในหลายประการ ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้นำปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิดของ McKinsey 7 s Framework มาใช้เป็นหลักในการศึกษา โดย Jr., Robert H. Waterman, Thomas J. Peters. (1983, p. 9-11) พบว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) สมาชิก (Staff) ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Shared values) ทั้งนี้ กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ S ทั้ง 7 มีความสอดคล้องกัน โดยปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ประการ จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อนำไปสู่ค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงถึงความเชื่อ ปรัชญาและอุดมการณ์ขององค์กร และเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

จากการศึกษาพบว่า McKinsey 7 s Framework เป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาโดยนักวิจัย 3 คน คือ Jr., Robert H. Waterman, Thomas J. Peters. และ Phillips, Julien R. (1980, p.14-26) ของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยต้องการทราบเหตุผลว่าทำไมบริษัทของสหรัฐอเมริกาส่วนใหญ่ต้องประสบความพ่ายแพ้ให้แก่บริษัทของญี่ปุ่น และได้สรุปผลจากการศึกษาพบว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ใช้ภายในบริษัทของสหรัฐอเมริกา คือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ และ โครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้ความนิยมอยู่ในวงการธุรกิจของสหรัฐอเมริกา (ราวช่วงปีทศวรรษ 1950-1970) ไม่สามารถจะช่วยแก้ไขปัญหาได้ และยังทำให้ปัญหาต่างๆ เกิดความยุ่งยาก และมีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากยิ่งขึ้น และแนวคิดการแก้ไขปัญหาแบบเดิมในบริษัทของสหรัฐอเมริกามักเน้นไปที่เรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวยืนยันว่าไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง และไม่เกิดประโยชน์ เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็กๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานเท่านั้น และจากสาเหตุดังกล่าวทำให้บริษัท McKinsey ได้เปลี่ยนแนวทางการศึกษาค้นคว้าจากเดิมโดยการขยายขอบเขตให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยมอบหมายให้ Jr., Robert H. Waterman และ Thomas J. Peters ทำการศึกษาเรื่องนี้ต่ออย่างจริงจังและใช้เวลาถึง 2 ปีในการศึกษา โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกาจำนวน 62 บริษัท เพื่อศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติตามแนวคิด McKinsey 7 S framework ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวได้ถูกนำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ "In Search of Excellence" ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าได้บ่งชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อย 7 องค์ประกอบ คือ (1) โครงสร้าง

องค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ระบบและวิธีการ (4) สไตล์การบริหาร (5) คนหรือพนักงาน (6) คุณค่าร่วม และ (7) ฝีมือ ทั้งนี้ องค์ประกอบ 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์เปรียบเสมือนส่วนที่เรียกว่า "ฮาร์ดแวร์" ของระบบคอมพิวเตอร์ กล่าวคือเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนจึงทำให้ได้รับความสนใจอย่างมากจากผู้ที่เกี่ยวข้อง แต่องค์ประกอบที่เหลืออีก 5 ตัวที่ค้นพบนั้น มักไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก และเปรียบเสมือน "ซอฟต์แวร์" ของระบบคอมพิวเตอร์ ต่อมาบริษัท Mckinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความขององค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น และได้ตั้งชื่อองค์ประกอบเหล่านี้ว่า Mckinsey 7 S framework (สำเนาสมบูรณ์ และคณะ, 2554 หน้า 13-14)



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของ McKinsey 7 s Framework

(สมยศ นาวิการ, 2538, หน้า 125)

1. ข้อค้นพบ

Jr., Robert H. Waterman & Thomas J. Peters. (1983, p. 9-11, 24, 280) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่ได้ค้นพบดังกล่าวว่ามีประโยชน์มากเพราะชี้ให้เห็นถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การบริหารงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้นควรต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งที่เป็นส่วนฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (2) องค์ประกอบที่เป็นซอฟต์แวร์เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นและสามารถบริหารให้เกิดผลอย่างจริงจังได้ และ (3) เกิดแนวคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและมีสัมฤทธิ์ผลได้จริง

นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้ค้นพบมิติใหม่ของการบริหารงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และมีประโยชน์อย่างมาก โดยสรุปได้ 5 ประการ คือ (1) ทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ (2) ผลการศึกษาได้ช่วยยืนยันแนวคิดเรื่องการให้ความสนใจกับองค์ประกอบที่เป็นซอฟต์แวร์ทั้ง 5 ประการด้วย (3) ทำให้เห็นถึงแนวทางการบริหารงานในบริษัทของสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงโดยใช้องค์ประกอบที่เป็นซอฟต์แวร์ (4) แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่าแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่ถูกต้องนั้นจะช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถปรับตัวให้มีความอยู่รอดและเจริญขึ้นได้ และ (5) แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่าบริษัทของสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงตามแนวทางดังกล่าวมีมานานแล้ว เพียงแต่ไม่ได้รับความสนใจในการศึกษาวิเคราะห์เท่าที่ควรเท่านั้น

2. คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ

ผลการศึกษาได้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการในบริษัทของสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงตามแนวคิดของดังกล่าวมีดังนี้

2.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2.2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to The Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

2.3 มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าและบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

2.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through People) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

2.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hand-On and Value Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่

นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่างๆ

2.6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น

2.7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้ บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยการ

2.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูก้าคุณภาพ บริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

ทั้งนี้ คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ เป็นเรื่องที่บริษัทดีเด่นได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (วิรัช ตันติวิระวิทยา, 2534 หน้า 25-26) โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง McKinsey 7 S framework กับคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการได้ดังตาราง

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่าง Mckinsey 7 S framework กับคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ (สำเนา สมบูรณ์ และคณะ, 2554, หน้า 21)

Mckinsey 7 S framework	หน้าที่ทางการบริหาร	คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
Strategy	การวางแผนเช่น กลยุทธ์นโยบาย	1. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า 2. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
Structure	การจัดองค์กรเช่นจัดแผนงานการกระจายอำนาจหน้าที่	รูปแบบเรียบง่ายธรรมดาพนักงาน อำนาจการมีจำนวนจำกัด
System	การควบคุมเช่นกระบวนการควบคุมเทคนิคของการควบคุม	มุ่งเน้นการปฏิบัติ
Style	การเป็นผู้นำ	สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
Staff	การบริหารงานบุคคล	1. มีความอิสระในการทำงานและ ความรู้สึกรับผิดชอบ 2. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
Skill	การพัฒนาบุคลากร	เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน
Shared values	การจัดองค์กรการเป็นผู้นำและหน้าที่อื่นๆ	ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน

3. องค์ประกอบของ Mckinsey 7 S framework ทั้ง 7 องค์ประกอบมีแนวคิดทางวิชาการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.1 ฮาร์ดแวร์ (The Hard S's)

3.1.1 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนหรือสิ่งที่ต้องการได้วางแผนเพื่อตั้งรับต่อการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ซึ่งกลยุทธ์ถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา ดังนั้น กลยุทธ์ถือได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนด

และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด การทำงานจึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 126) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนิน และการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร นอกจากนี้สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 3) ยังได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง วิถีทางที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542, หน้า 4) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 28) ได้กล่าวว่า Strategy หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน หมายถึง แผนต่างๆ ขององค์กรที่จัดทำขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งการตัดสินใจ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จในการแข่งขันหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จะมีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ Strategy ไว้ดังนี้ (1) อะไรคือยุทธศาสตร์หลักขององค์กร (2) วิธีการที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และ (3) การปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ต่างๆ

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (2546 หน้า 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

จากผลการวิจัยคุณลักษณะของบริษัทดีเด่นในด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า และทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง กล่าวคือ บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยการกระทำอย่างแท้จริง วิธีการใกล้ชิดกับลูกค้าที่บริษัทดีเด่นได้ใช้เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ ทั้งนี้ ความสำคัญของการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งที่พนักงานของบริษัทดีเด่นทราบเป็นอย่างดีและได้ถือปฏิบัติอย่างเป็นประจำ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้ในการบริการลูกค้าจะประกอบด้วย

1.1 ยึดถือความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการ เพราะมีความเชื่อมั่นว่าบริการที่ดีเยี่ยมจะยิ่งทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้นในระยะยาว

1.2 เน้นความสำคัญของการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า

1.3 จัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของลูกค้าแก่พนักงานทุกระดับอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

1.4 วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการของบริษัทอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน และนำผลที่วัดได้มาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน นอกจากนี้ยังหมั่นสำรวจทัศนคติในการให้บริการลูกค้าของพนักงานพร้อมกับได้ซักซ้อมความเข้าใจของพนักงานในเรื่องวิธีการรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าอีกด้วย

1.5 ไม่ใช่เกณฑ์หลายตัวในการวัดประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าของพนักงาน

1.6 เปลี่ยนแปลงวิธีการให้สิ่งจูงใจพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างน้อยที่สุดปีละครั้ง เพื่อทำให้เกิดแรงกระตุ้นอยู่เสมอ

1.7 ฝ่ายบริหารระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจังและถือว่าปัญหาของการบริการลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสนใจทันที

1.8 ให้ความสนใจในการช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

1.9 ผลิตและขายสินค้าที่ใช้งานง่ายและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ บริษัทดีเด่นไม่เพียงแต่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี แต่ยังมุ่งเน้นคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ โดยมีวิธีการดังนี้

1.10 มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

1.11 รักษาความสัตย์ฉะสุจริตในการรับประกันคุณภาพของสินค้าอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือสินค้าที่บริษัทผลิต

1.12 การขายสินค้าที่ต้องผ่านตัวแทน จะไม่ขายสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่ายและจะไม่ตัดราคาสินค้าเพื่อแข่งขันกับตัวแทนจำหน่าย มีผลทำให้ตัวแทนจำหน่ายเกิดความจงรักภักดี

1.13 ย้ำให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของคุณภาพอย่างไม่หยุดหย่อน และใช้คุณภาพเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินผลงานและการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อตอบแทนพนักงาน

1.14 ฝ่ายบริหารจะหมั่นตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ได้ระดับมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ

1.15 มีปรัชญาในการดำเนินกิจการว่าเป้าหมายหลักของบริษัทคือต้องการจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและทำงานที่มีคุณภาพ เพื่อว่าบริษัทจะสามารถมีความภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นต่อไปในระยะยาว

1.16 ไม่แก้ไขปัญหาคุณภาพของสินค้าหรือบริการด้วยวิธีการง่าย ๆ ที่จะทำให้ลูกค้าเสียประโยชน์ แต่จะพยายามหาหนทางแก้ไขปัญหานั้นที่จะทำให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

1.17 พยายามปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพดียิ่งๆ ขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา

1.18 นำโปรแกรมสร้างคุณภาพงานหรือที่เรียกว่า Q.C. (Quality Control) มาประยุกต์ใช้ โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ให้ความสนใจและการสนับสนุนอย่างเต็มที่

1.19 หากเป็นธุรกิจประเภทเทคโนโลยีมักจะให้คู่แข่งผลิตสินค้าแบบใหม่ๆ ออกมาขายก่อน แล้วจะศึกษาสินค้าของคู่แข่ง จากนั้นจึงผลิตสินค้าที่มี

คุณภาพที่ดีกว่า และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากกว่าออกมาขายซึ่งทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมาก

1.20 ปลุกฝังให้พนักงานมีความศรัทธาต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการของบริษัท ซึ่งมีผลทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และมีความสนใจกับงาน อีกทั้งช่วยกันปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย

1.21 ตั้งมาตรฐานของคุณภาพที่สูงมาก เพราะมีความเชื่อว่า จะเกิดความหละหลวมได้หากยอมให้มีข้อบกพร่องด้านคุณภาพเกิดขึ้นได้

2. ความเป็นนักหาช่องว่าง บริษัทดีเด่นสามารถค้นหาช่องว่างของตลาดในส่วนที่ตนเองสามารถสนองความต้องการของช่องว่างนั้นได้ดีกว่าคู่แข่ง และ ได้ผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละช่องว่างของตลาด โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้ในการค้นหาช่องว่างของตลาด ประกอบด้วย

2.1 พยายามหมั่นค้นหาช่องว่างของตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ตลอดเวลา

2.2 จำแนกลูกค้าออกเป็นกลุ่มเล็กๆ จำนวนมาก และได้วิเคราะห์ความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.3 ยอมที่จะเสียค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าสามารถแยกแยะความแตกต่างออก

2.4 ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการจากลูกค้ารายสำคัญก่อน จากนั้นจะนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วจึงขายให้กับลูกค้าอื่นๆ โดยทั่วไป

2.5 นำสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเข้าตลาดก่อนคู่แข่ง แล้วขายสินค้าหรือบริการนั้นในราคาสูงกว่าปกติ

2.6 ผลิตสินค้าหรือบริการแบบใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.7 ฝึกอบรมพนักงานขายให้มีความสามารถในการขาย และเป็นนักแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความภักดีในการใช้สินค้าหรือบริการ

2.8 มุ่งแสวงหาช่องว่างใหม่ๆ ของตลาดที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และยึดถือต้นทุนเป็นปัจจัยรอง

3. การฟังความคิดเห็นของลูกค้า บริษัทดีเด่นได้รับประโยชน์อย่างมากต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการจากการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้ในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ประกอบด้วย

3.1 จัดให้ลูกค้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของบริษัท และได้ตอบสนองต่อการติดต่อของลูกค้าทุกครั้ง และรายงานต่อฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นประจำทุกเดือน

3.2 ให้ลูกค้าเป็นผู้ผลักดันบริษัท ทั้งการคิดค้นสินค้าแบบใหม่ๆ หรือการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

3.3 ไม่ผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ จะพยายามให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย

3.4 จัดโครงการวิจัยและพัฒนาร่วมกับลูกค้า เพื่อที่บริษัทและลูกค้าจะได้ช่วยกันค้นหาประโยชน์ใช้สอยของสินค้าที่บริษัทได้ผลิตให้กว้างขวางขึ้น

3.5 ผู้บริหารระดับสูงจะไปยังสำนักงานของลูกค้าด้วยตนเอง เพื่อสำรวจว่าลูกค้าได้นำสินค้าที่บริษัทผลิตไปใช้งานอย่างไร พร้อมกับสอบถามถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าอีกด้วย

3.6 มอบหมายให้พนักงานไปช่วยงานของลูกค้า ณ สำนักงานของลูกค้าเป็นประจำ ทำให้ทราบความต้องการของลูกค้า และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้อีกด้วย

นอกจากคุณลักษณะดีเด่นในด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้าแล้ว บริษัทดีเด่นยังมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง แต่เมื่อจะมีการขยายธุรกิจบริษัทดีเด่นจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญงานอยู่เป็นอันดับแรก และจะเลือกใช้การขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่เป็นกลยุทธ์อันดับต่อมา ทั้งนี้ การขยายธุรกิจดังกล่าวก็เพื่อเป็นการปรับตัวของกิจการให้มีความมั่นคงแข็งแรงยิ่งขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานที่เป็นเลิศของบริษัทดีเด่น (วีรชัย ตันติวิระวิทยา, 2534 หน้า 58-61)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบริษัทดีเด่นจะให้ความสำคัญกับลูกค้ามากที่สุดเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการของบริษัท โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านบริการที่ดี ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อถือ ประกอบกับใช้ความเป็นนักหาช่องว่างของ

ตลาดอยู่เสมอ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยจะมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่องเพื่อความมั่นคงของบริษัท

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความต่อเนื่อง ในการพิจารณากำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงานการดำเนินงานหลักและการควบคุม โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (2) การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน (3) ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง และ (4) การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

3.1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (2546, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่าโครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับคนให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการจัดองค์กรจึงต้องมีความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ หน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย เพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบ

ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

Peter F. Drucker (1986 อ้างถึงในลัทธิตกาล ศรีวระมย์ และสุก ลักษณ์ พงษ์วงษ์, 2538 หน้า 20-21) มีความเห็นว่าองค์กรที่จัดรูปแบบการบริหารแบบรวมอำนาจไว้ ส่วนกลาง จะมีปัญหาคือไม่สามารถบริหารงานได้เมื่อองค์กรเติบโตถึงระดับหนึ่ง เมื่อถึงจุดนี้การ จัดรูปแบบขององค์กรจะต้องเปลี่ยนไปเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยใน องค์กรที่แยกหน้าที่กันนั้น ควรจะดำเนินงานในหน่วยของตนอย่างอิสระ โดยมีหัวหน้าฝ่าย บริหารงานของตนเองซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานในหน่วยงานนั้นทุกอย่าง ซึ่งภายใต้รูปแบบ การกระจายอำนาจนี้จะทำให้ผู้จัดการของหน่วยงานต่างประเภทแต่ละบุคคลใช้ความคิดและ พลังงานมุ่งตรงไปที่ผลงานอย่างไรก็ตามในปัจจุบันรูปแบบโครงสร้างองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องพิจารณารูปแบบต่างๆ แล้วนำมาประมวลและผสมผสานรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพองค์กรของตนเอง

Kast, Fremont E. & Rosenzweig. (1985, p.234-235) ได้ให้ ความหมายว่า โครงสร้างองค์กร คือ รูปแบบหรือแบบแผนที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อแสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรจะกำหนดสิ่ง ต่างๆ เหล่านี้ (1) แบบแผนที่เป็นทางการของความสัมพันธ์และหน้าที่ ในลักษณะที่เป็นแผนภูมิ องค์กร และรายละเอียด (2) การกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือภารกิจที่หน่วยงาน หรือบุคคลใน หน่วยงานจะต้องกระทำ (3) กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างกิจกรรมหรือภารกิจต่างๆ (4) แสดงถึงอำนาจ สถานภาพ และความสัมพันธ์ตามสายบังคับบัญชาขององค์กร

Richard H. Hall. (1991, p.15-18) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การดำเนินการจัดกลุ่มงาน (unit grouping) การกำหนดขนาดของงาน (unit size) การ กำหนดโครงสร้างและกลไกการตัดสินใจทั้งในแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (decision making)

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 26-27) ได้กล่าวว่า Structure หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร เพื่ออธิบายถึงลำดับการบังคับบัญชา การแบ่ง อำนาจ บทบาทหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และการประสานงานภายในองค์กร รวมถึงเป็น การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงลักษณะการควบคุม ภายในองค์กร เช่น การรวบอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานย่อยต่างๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้ เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ Structure ไว้ดังนี้ (1) องค์กรมีการแบ่งสัดส่วนอำนาจ สาย

การบังคับบัญชา และภารกิจอย่างไร (2) แต่ละส่วนงานมีวิธีการประสานการทำงานร่วมกันอย่างไร (3) สมาชิกมีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันอย่างไร (4) ระบบการตัดสินใจเป็นแบบรวบอำนาจ หรือกระจายอำนาจ และมีความเหมาะสมกับภารกิจหรือไม่ และ (5) ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบเปิดเผยหรือไม่

จากผลการวิจัยคุณลักษณะของบริษัทดีเด่น ในด้านที่มีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์กร คือ การมีรูปแบบเรียบง่าย และจำกัดจำนวนพนักงานอำนาจการ กล่าวคือ รูปแบบเรียบง่ายที่บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้ในการบริหารงานนั้นได้เน้นการจัดโครงสร้างของหน่วยงานในระดับบน โดยการใช้รูปแบบของโครงสร้างเพียงรูปแบบเดียวอย่างมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานอำนาจการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ของบริษัทดีเด่นมีจำนวนน้อยมาก เพราะบริษัทดีเด่นได้กระจายอำนาจหน้าที่ของงานสำคัญต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านการพัฒนาสินค้า ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านบุคลากร ให้แต่ละสายงานรับไปดำเนินการเอง เพื่อให้การบริหารงานของแต่ละสายงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีความคล่องตัว โดยที่แต่ละสายงานนั้นมีคณะกรรมการสำหรับดูแลรับผิดชอบผลการดำเนินงานของตนเอง และทำให้งานที่ยังรวมศูนย์ไว้ในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่เหลือน้อยที่สุด ซึ่งงานที่ยังรวมศูนย์ไว้ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษจริงๆ เช่น งานกฎหมาย หรืองานด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น (วีรชัย ดันติวิระวิทยา, 2534, หน้า 62-66)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังชี้ให้เห็นถึงรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ดังนี้

1. เสถียรภาพ โครงสร้างที่มีเสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพจะเกิดขึ้นได้โดยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายอย่างมั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลง พัฒนาและรักษาคุณค่าต่างๆ ขององค์กรอย่างจริงจัง และจัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานในระดับบนแบบสายงานที่จัดตามประเภทของสินค้า

2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ โครงสร้างที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจะส่งเสริมให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการจะเกิดขึ้นได้ โดยที่ยึดถือหลักการว่าความเล็กกะทัดรัดเป็นสิ่งที่ดี ใช้ระบบประเมินผลงานที่เรียบง่ายและชัดเจน และจำกัดจำนวนพนักงานอำนาจการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่

3. การเปลี่ยนแปลงจุดเน้น ในเรื่องโครงสร้างจะทำให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้น จุดเน้นใหม่ควร

จะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ แต่ให้ยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ โยกย้ายสับเปลี่ยน
 ลินค้ำระหว่างสายงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบางอย่างได้
 อย่างเต็มที่และทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน นำระบบเฉพาะกิจมาใช้แก้ปัญหาต่างๆ ให้ถูกวิธี ทำ
 การเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายตำแหน่งงานต่างๆ ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น

ซึ่งจากคุณสมบัติดังกล่าวทำให้สรุปได้ว่ารูปแบบโครงสร้าง
 องค์กรที่เหมาะสมสำหรับการเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่
 เสถียรภาพ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ และการเปลี่ยนแปลงจุดเน้น

สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึง เกณฑ์หรือโครงสร้างที่
 กำหนดผังการทำงานและการประสานงานขึ้นมาจากแผนกลยุทธ์ ขนาดขององค์กรรวมไปถึง การ
 เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการกิจ ถือเป็น
 องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือ
 ขัดแย้งในหน้าที่ รวมถึงช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงขอบเขตและความรับผิดชอบ เกิดความสะดวก
 ในการติดต่อประสานงาน ทั้งยังทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ได้อย่าง
 ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย โดย
 วัตถุประสงค์จากเรื่อง (1) การจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินงาน (2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (3) การ
 ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และ (4) การติดต่อสื่อสาร/ประสานงานที่รวดเร็ว

3.1.3 ระบบ (Systems)

ระบบ หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่
 เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งระบบการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการรวบรวมองค์ประกอบที่
 สำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้มี
 ประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการจ้ดระบบการทำงานในองค์กร
 มักประกอบด้วย ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System)
 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล
 (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพนั่นเอง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (2546, หน้า 9) ได้กล่าว
 ไว้ว่า ในการบริหารองค์กรนั้น นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่
 ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจ้ดระบบการทำงาน

(Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของระบบว่าเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ระบบจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร ดังนั้น ระบบต่างๆ ขององค์กรล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้

Bedeian, Arthur G. (1993, p.712) ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มี การพึ่งพาสัมพันธ์กัน (interdepend parts) ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Fitz Gerald, J. and Fitz Gerald, A. F. (1987, p.10) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มขอส่วนประกอบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เมื่อนำมารวมกันก็จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิดานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 74) ได้กล่าวถึงว่า ระบบคือ ส่วนรวมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยหรือสิ่งต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอาจจะเกิดโดยธรรมชาติ เช่น ร่างกายมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยระบบการหายใจ การย่อยอาหาร ฯลฯ โดยแต่ละระบบต่างทำงานของคนแล้วมาปฏิบัติสัมพันธ์กัน เพื่อให้ร่างกายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือเป็นสิ่งที่มนุษย์ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้นอย่างมีระเบียบแล้วนำเสนอให้ นั่นมารวมกันเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุได้ความเป้าหมายที่วางไว้

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 28-29) ได้กล่าวว่า Systems หมายถึง ระบบการบริหารราชการเพื่อการอธิบายถึง flow ของขั้นตอน กระบวนการ และกิจวัตรต่างๆ ในการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งเน้นให้เห็นความสำคัญของภารกิจที่ต้องทะเินแต่ละช่วงเวลา ซึ่งระบบอาจจะประกอบด้วย ระบบข้อมูล ระบบการเงิน ระบบการให้ผลตอบแทน และรางวัล ระบบติดตามผลและระบบในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เป็นต้นทั้งนี้ ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ Systems ไว้ดังนี้ (1) อะไรเป็นระบบหลักในการบริหารองค์กร (2) ลักษณะการควบคุม ติดตาม และประเมินผลเป็นอย่างไร และ (3) ทีมงานได้ใช้กฎขององค์กรและกระบวนการต่างๆ ในการ keep on track อย่างไร

จากผลการวิจัยบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในด้านระบบ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุม ติดตาม และประเมินผล เพื่อให้้องค์กรสามารถตอบสนองต่อภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันการณ์ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา 3 เรื่อง (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2534, หน้า 31-35) ดังนี้

1. การทำองค์การให้คล่องตัว บริษัทดีเด่นได้ใช้เครื่องมือหรือกลไกต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้ห้องค์กรเกิดความคล่องตัวอย่างได้ผล มี 2 ระบบ คือ ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และระบบเฉพาะกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งมีวิธีการ ได้แก่

- ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษากันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา
- สนับสนุนให้พนักงานเรียกแต่ชื่อหน้าเท่านั้น เพื่อทำให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น
- ผู้บริหารใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอ จึงได้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาคืออย่างทันการณ
- ผู้บริหารจะไม่นั่งทำงานอยู่แต่เฉพาะในสำนักงาน แต่จะใช้วิธีการบริหารงานแบบเดินดูรอบๆ จึงทำให้ได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น
- ใช้อุปกรณ์ประกอบอาคารบางอย่าง เช่น บันไดเลื่อน แตนลิฟต์ เพื่อเพิ่มพูนโอกาสที่พนักงานจะได้พบปะกันแบบซึ่งหน้าให้มากขึ้น และยังสนับสนุนให้พนักงานรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มหรือชมรม เพื่อให้เกิดการช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาคือต่างๆ ของงานในช่วงเวลาที่อยู่นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ
- ใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการในระหว่างงานเลี้ยงที่จัดให้มีขึ้นอยู่เป็นประจำ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันเองอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

1.2 ระบบเฉพาะกิจ ซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้ในการเผชิญกับปัญหาหรือสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ ซึ่งไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะอย่างถูกวิธีตรงตามหลักการของระบบนี้ จึงสามารถทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวขึ้นมาจริงๆ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้เป็นเครื่องมือเฉพาะกิจเหล่านี้ในการแก้ไข ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง สามารถสรุปได้ดังนี้

- แยกกลุ่มทำงานต่างๆ เป็นกลุ่มเล็กๆ เพราะกลุ่มเล็กๆ มีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นและบริหารให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายกว่า

- ใช้เทคนิคต่างๆ ในการแยกกลุ่มทำงานต่างๆ เป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้ห้องค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น และยังรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา

- เสริมสร้างทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศของที่ทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความยึดมั่นว่าพฤติกรรมแบบเฉพาะกิจเป็นสิ่งที่มีความธรรมดาสามัญมากกว่าพฤติกรรมแบบทางการ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้เครื่องมือเฉพาะกิจต่างๆ สามารถใช้งานอย่างได้ผล

- กลุ่มทำงานแบบเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นมาจะเป็นกลุ่มทำงานที่ประกอบด้วยคนไม่เกิน 10 คน มาร่วมกันแก้ไขปัญหาสำคัญให้เสร็จในระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งตามปกติจะไม่เกิน 4 เดือน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง และภายหลังจากเสร็จสิ้นงานที่ได้รับมอบหมายกลุ่มทำงานเฉพาะกิจก็จะถูกยุบเลิกไป

2. การทดลองปฏิบัติ บริษัทดีเด่นมีความเต็มใจที่จะศึกษาเรียนรู้และแก้ไขปัญหาของสิ่งต่างๆ ที่มีความสลับซับซ้อนด้วยการทดลองปฏิบัติจริง โดยมีหลักและวิธีการทดลองปฏิบัติ 2 อย่าง คือ จำนวน และความรวดเร็ว กล่าวคือ

2.1 จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองปฏิบัติจำนวนครั้งมากๆ และบ่อยๆ เพื่อที่จะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์

2.2 ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตามอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งทำการทดลองปฏิบัติให้เสร็จสิ้นโดยเร็วด้วยเช่นกัน ด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่าอะไรควรจะทำต่อไปหรือไม่ควรทำต่อไป

นอกจากนี้ บริษัทดีเด่นยังเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลุกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในองค์กร ด้วยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วค่อยๆ ให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่กันเองจากจุดหนึ่งไปยังอีกหลายๆ จุดจนทั่วถึงหมดทั้งองค์กร

3. การทำระบบให้ง่าย บริษัทดีเด่นได้ทำระบบต่างๆ ขององค์กรให้กะทัดรัดและง่ายด้วยวิธีการ ดังนี้

3.1 แยกหรือจำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

3.2 ติดตามข้อมูลหรือตัวเลขที่มีความสำคัญอย่างใกล้ชิดเพียงหนึ่งหรือสองตัวเท่านั้น เช่น ยอดขายหรือกำไร และได้ใช้ข้อมูลหรือตัวเลขนั้นในการบริหารและควบคุมงานอย่างจริงจัง

3.3 มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละปีไม่เกิน 3-5 ข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและต้องการหวังผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าบริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจังในการจัดระบบการทำงานต่างๆ โดยอาศัยคุณลักษณะดีเด่น คือ การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้บริษัทดีเด่นมีความเป็นเลิศในเชิงการบริหารอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่าระบบ หมายถึง การจัดรวมองค์ประกอบย่อยๆ ตั้งแต่สองส่วนขึ้นไปในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกันหรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันโดยมุ่งไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งรวมกันโดยวัดได้จากเรื่อง (1) การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน (2) การตรวจสอบข้อผิดพลาดได้โดยง่าย (3) การพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน (4) การดำเนินงานที่รวดเร็วเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

3.2 ซอฟต์แวร์ (The Soft S's)

3.2.1 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงหมายถึงรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งเป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กรให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (2546, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า สไตล์การบริหารหรือวิธีการบริหารของผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมให้เกิดขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะหรือความเป็นผู้นำ

Evers, C.W. and Lakomski, G. (2000, p.58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจ

ได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 62) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิมๆ ที่พันยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิมๆ ที่พันยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 30) ได้กล่าวว่า Style หมายถึง การประพฤติตนของผู้บริหารในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำที่ใช้ในองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ รวมถึงการใช้เวลาและการให้ความสนใจในกิจกรรมร่วมกันของผู้บริหารองค์กร รวมทั้งการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมอันบ่งบอกซึ่งสัญลักษณ์ต่างๆ (behavioral code) ทั้งนี้ ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ Style ไว้ดังนี้ (1) ลักษณะภาวะผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรหรือไม่อย่างไร (2) ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร (3) สมาชิกมีแนวโน้มที่จะร่วมมือหรือแข่งขันกันเอง และ (4) การทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง

ผลการวิจัยบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศของสไตล์การบริหารหรือวิธีการบริหารที่ผู้นำของบริษัทดีเด่นจะให้ความสำคัญคือการสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ บริษัทดีเด่นได้นำคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการทำธุรกิจ เช่น คุณค่าของคุณภาพ คุณค่าของบริการ หรือคุณค่าของการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งบริษัทดีเด่นถือว่าสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทดีเด่นได้ใช้สิ่งที่เป็นนามธรรมนี้มาเป็นที่กำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และยังปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้อย่างแท้จริง โดยองค์ประกอบสำคัญที่บริษัทดีเด่นสามารถนำระบบคุณค่ามาใช้ให้

เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ก็เพราะผู้นำของบริษัทดีเด่น ซึ่งสามารถสรุปวิธีการบริหารของผู้นำ (วิรัชย์ ดันดีวิ
ระวิทยา, 2534, หน้า 56-57) ได้ดังนี้

1. ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างสูงว่า ระบบ
คุณค่าคือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์การให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้า และเป็นปัจจัยสำคัญของ
ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

2. ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีสายตากที่กว้างไกล ประกอบกับได้ออก
สัมผัสกับการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด และมีพื้นฐานหรือภูมิหลังที่เคยทำงานด้าน
ปฏิบัติการมาก่อน จึงทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าที่ทำให้พนักงานทุกระดับชั้น
ขององค์การเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นตัวเร้าใจ และความกระตือรือร้น

3. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ปลูกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์
ขึ้นมาให้กับพนักงานเป็นประจำอยู่ทุกวันอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับได้แสดงให้เห็นพนักงานเห็น
แบบอย่างของความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าด้วยตนเอง จนกระทั่งสามารถทำให้พนักงานมีความ
เชื่อมั่นในระบบคุณค่าอย่างลึกซึ้ง

4. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบเดินดู
รอบๆ คือ ออกไปสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดด้วยการเดินทางมากขึ้น และใช้เวลาอยู่กับพนักงานใน
ฝ่ายปฏิบัติการมากขึ้น แทนที่จะนั่งอยู่แต่ในสำนักงานเพื่อรอรับรายงานเพียงอย่างเดียว

5. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้เผยแพร่ระบบคุณค่าให้กับพนักงาน
โดยการใช้เรื่องเล่าหรือสมมติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลกว่าวิธีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการด้วยการ
ใช้เอกสาร

6. กลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงทุกคนของบริษัทดีเด่นมี
ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการช่วยกันตอกย้ำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในระบบคุณค่ามากขึ้น

7. ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้สร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีความ
ความตื่นตัว และส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขสนุกสนานกับการทำงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความ
กระตือรือร้นมากขึ้น

กล่าวได้ว่า สไตส์การบริหารหรือวิธีการบริหารที่ผู้บริหารของ
บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้เพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน จะเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของพนักงาน
โดยจะลงไปสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ ของพนักงาน ไม่ใช่เพียงแต่นั่งบริหารอยู่แต่ภายใน
สำนักงานเท่านั้น นอกจากนี้ ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะใช้การสร้างและพัฒนาความเชื่อ ค่านิยม
ของพนักงานเพื่อช่วยกระตุ้นจิตใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมให้ไป
อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง แบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยการนำ/สร้างคุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ คุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน (2) การดูแลพนักงานในด้านต่างๆ (3) การช่วยเหลือในการดำเนินงาน และ (4) มีวิสัยทัศน์ โดยมองถึงผลประโยชน์ระยะยาว

3.2.2 สมาชิก (Staff)

สมาชิก หมายถึง ทรัพยากรบุคคลในองค์การ ซึ่งในทางวิชาการถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสมาชิกนั่นเอง ดังนั้น การบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กรจึงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกมีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2543, หน้า 25) กล่าวว่า iva การบริหารงานบุคลากร หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

สมจินตนา คุ่มภักย์ (2553, หน้า 100-101) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การที่องค์กรได้ให้ความสำคัญแก่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ในพันธกิจ (Mission) ขององค์กร การใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์งาน ตามกรอบสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร สรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาทำงาน ฝึกอบรมและพัฒนาให้มีวัฒนธรรมตามที่องค์กรต้องการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C. and McWilliam, A. (1994, p.303-305) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องใช้ประโยชน์และควบคุมค่านิยมและพฤติกรรมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ หรือค่านิยมและความเชื่อที่พนักงานมีอย่างมั่นคง สม่่าเสมอถือเป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์กร และมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Schein, Edgar H. (1999, p.230-253) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการด้านบุคลากรด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550, หน้า 56) กล่าวว่าไว้ว่า หากองค์กรสามารถมี หรือทำให้มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพได้แล้วก็จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรอื่นๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามไปด้วย และสามารถนำจะองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือความล้มเหลว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 84) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร และความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการประเมินผลพนักงาน เป็นต้น

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 30) ได้กล่าวว่า Staff หมายถึง สมาชิก และการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรโดยพิจารณาจากจำนวน และประเภทของสมาชิก ทั้งนี้ องค์กรต้องมีการคัดเลือกสมาชิกที่มีความสามารถ การพัฒนาศักยภาพของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องมีการสรรสร้างค่านิยมพื้นฐานต่างๆ ให้แก่สมาชิกอีกด้วย ทั้งนี้ ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ Staff ไว้ดังนี้ (1) จำนวนตำแหน่ง หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (2) ตำแหน่งที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม และ (3) ค่านิยมพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

ผลการวิจัยคุณลักษณะของบริษัทดีเด่นในด้านที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและยังเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงานกล่าวคือ บริษัทดีเด่นจะให้ความอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวาง พร้อมกับเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและฝีมืออย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรักบริษัทและมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วย ซึ่งเป็นผลให้พนักงานช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงวิธีการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ของบริษัทดีเด่นประสบผลสำเร็จ 3 ประการ (วิรัช ตันติวิระวิทยา, 2534, หน้า 44-48) ได้แก่

1. บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญกับนักคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นอย่างมาก เพราะเห็นว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ของบริษัทสัมฤทธิ์ผล โดยมีวิธีการบริหารเพื่อให้มีการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จโดยอาศัยนักคิดค้นของบริษัทดีเด่น เช่น สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดนักคิดค้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างมากในการทำตัวให้เห็นเป็นตัวอย่าง รวมทั้งการให้กำลังใจแก่นักคิดค้นด้วย จัดให้มีทีมงานซึ่งประกอบด้วยนักคิดค้นเพียงไม่กี่คนทำงานอย่างลับๆ แบบคู่ขนานหรือทำงานเดียวกับโครงการพัฒนาสินค้าขนาดใหญ่ที่ได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการและประกอบด้วยพนักงานจำนวนมาก เพราะเชื่อว่าหากโครงการพัฒนาสินค้าขนาดใหญ่ล้มเหลวก็ยังมีทีมงานเล็กๆ ที่อาจทำงานประสบความสำเร็จได้

2. ระบบการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้จนประสบความสำเร็จ เช่น ทำการคิดค้นประดิษฐ์สินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ให้การสนับสนุนทั้งนักคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ และนักคิดค้นวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น จัดให้หน่วยงานมีขนาดที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้หน่วยงานต่างๆ ของบริษัทจะได้มีความคล่องตัวในการทำงานสูง

ส่งเสริมพนักงานหรือหน่วยงานภายในบริษัทให้แข่งขันกันเองในการคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ และใช้ระบบการสื่อสารความเป็นสิ่งผลักดันให้มีการคิดค้นที่มีคุณลักษณะ เช่น ใช้ระบบสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองในการส่งเสริมให้พนักงานมีการติดต่อพบปะปรึกษางานกันเองแบบไม่เป็นทางการและเกิดความคุ้นเคยกันมากขึ้น ใช้การสื่อสารอย่างเอาใจจริงเอาใจเป็นพิเศษในระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างอิสระเสรีและสม่ำเสมอ ใช้สิ่งของทางกายภาพต่างๆ ในการช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีการสื่อสารกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึงกันมากขึ้น เช่น กระดานดำ หรือห้องประชุมห้องเล็กๆ เป็นจำนวนมาก และใช้วิธีการจัดโปรแกรมพิเศษต่างๆ สำหรับยกย่องชมเชยพนักงานที่มีความสามารถพิเศษในการคิดค้น เป็นต้น

3. การอดทนต่อความล้มเหลว บริษัทดีเด่นยอมรับและมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพราะมองเห็นว่าก่อนที่การคิดค้นจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องทำการคิดค้นหลายๆ ครั้ง โดยบริษัทดีเด่นจะใช้วิธีการติดตามผลของการคิดค้นเหล่านี้อย่างใกล้ชิด และได้ใช้ระบบการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างจริงจัง จึงทำให้สามารถป้องกันความล้มเหลวที่จะก่อให้เกิดความเสียหายขนาดใหญ่ได้

นอกจากบริษัทดีเด่นจะให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการดังกล่าวแล้ว ยังเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน กล่าวคือ บริษัทดีเด่นมีแนวคิดว่าจะหากต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตขององค์กร บริษัทดีเด่นก็จะต้องให้ความเคารพนับถือ ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจกับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ ความซาบซึ้ง และต้องการที่จะพยายามทำงานให้ดีที่สุด เพื่อที่จะได้ไม่ทำให้องค์กรผิดหวัง โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ดำเนินการ เพื่อให้การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานซึ่งจะเป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กร (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2534, หน้า 49-53) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. นำภาษาพิเศษมาใช้เพื่อให้เกียรติและให้ความสำคัญกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ความซาบซึ้ง และความประทับใจ
2. สร้างบรรยากาศแบบครอบครัวให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความอบอุ่นใจ ความสนิทกลมเกลียวกัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. เน้นให้พนักงานต้องปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาเฉพาะในเรื่องที่มีความสำคัญเท่านั้น เพื่อต้องการให้พนักงานสื่อสารกันอย่างทั่วถึงในทุกระดับชั้น
4. สร้างความเข้าใจในการทำงานให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นพนักงานให้มีความกระตือรือร้นและความกระตือรือร้นมากขึ้น
5. มีความเข้มงวดในการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับพนักงานใหม่เข้าทำงานเป็นอย่างมาก

6. มอบหมายให้พนักงานใหม่เข้าไปสัมผัสกับงานด้านปฏิบัติการซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรก่อน จากนั้นก็จะให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานเพิ่มเติมโดยการใช้รูปแบบจำลองต่างๆ เช่น ประวัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูง เป็นต้น

7. ให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมขึ้นมาพัฒนาความรู้และขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มขึ้น

8. แจ้งให้พนักงานทุกคนได้ทราบถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและได้เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานต่างๆ ให้พนักงานมีส่วนร่วมได้รับทราบอยู่เสมอ

9. ใช้มาตรการด้านบวกมาจูงใจพนักงานด้วยการพยายามหาโอกาสอยู่ตลอดเวลาที่จะมอบรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น เช็มก๊าด หรือโล่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมั่นปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบจูงใจต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา

10. มีโครงสร้างแบบไม่ชัดเจนเพื่อทำให้การโอนย้ายพนักงานหรืองานในระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างคล่องตัว และพยายามลดจำนวนชั้นของการบังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันการณ

11. นำหลักจิวแต่แจ้ว (Small is Beautiful) มาใช้กับการดำเนินงานในทุกเรื่อง เพราะมีความเชื่อมั่นว่าความเล็กกะทัดรัดทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และยังเป็นสิ่งที่จะจูงใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร

12. นำปรัชญาต่างๆ เช่น จงให้ความเคารพนับถือพนักงาน จงพยายามทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน จงให้ออกาสพนักงานแสดงความสามารถ และจงปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนกับผู้มีจิตใจเจริญแล้ว มาใช้อย่างจริงจัง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น บริษัทดีเด่นจะถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ล้ำค่าที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร โดยคุณลักษณะที่บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การให้ความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ประกอบกับการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งทำให้การเพิ่มผลผลิตขององค์กรโดยอาศัยพนักงานประสบสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า สมาชิก หมายถึง ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาให้สมาชิกกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ

บรรล่วัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการได้โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน (2) การใช้เทคนิคจูงใจพนักงาน (3) จำนวนพนักงาน และ (4) ศักยภาพของพนักงาน

3.2.3 ทักษะ (Skill)

ทักษะ หมายถึง ความสามารถขององค์การ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้ายี่ห้อคู่แข่ง เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะหรือความสามารถขององค์การสามารถอธิบายได้ด้วยสิ่งที้องค์การกระทำได้ดีที่สุด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่้องค์การใช้ปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การให้ลูกค้าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า หรือการครอบครองส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น ทั้งนี้ ทักษะในการปฏิบัติงานของสมาชิกสามารถแยกออกเป็น 2 ทักษะ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) ซึ่งหมายถึงทักษะที่ทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล เป็นต้น และทักษะด้านความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) หมายถึงความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น และส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ยุทธนา พรหมณี. (2554, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความชัดเจน ความสามารถ และความชำนาญชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้

บุญรัฐส์ นำพา (2554, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกาย โดยความสามารถนี้จะรวมถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical Thinking) ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย เช่น ทักษะในการเชื่อมโลหะ ซึ่งจะต้องเชื่อมอย่างไรให้โลหะติดเป็นเนื้อเดียวกันเป็นเส้นตรง สวยงาม ไม่ทำลายผิวส่วนอื่น เป็นต้น

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 10) ได้กล่าวถึง Skills ว่า หมายถึง จิตความสามารถที่โดดเด่น และสมรรถนะของบุคลากร โดยเป็นความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ การปฏิบัติการ การสื่อสาร และ/หรือ การให้บริการ ทั้งนี้ ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ทักษะของบุคลากรไว้ดังนี้ (1) บุคลากรมีทักษะอะไรบ้างที่โดดเด่น (2) บุคลากรมีทักษะใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับของภายนอก (3) บุคลากรมีจิตความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้เพียงใด (4) บุคลากรมีจุดอ่อนด้านใดบ้าง และ (5) หน่วยงานมีการติดตามและประเมินทักษะภายในองค์กรอย่างไร

ผลการวิจัยของบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในด้านทักษะขององค์การในการบริหาร โดยการใช้กลยุทธ์หรือนโยบายการจ้างงานและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันกล่าวคือ สิ่งที่บริษัทดีเด่นได้จ้างงานอย่างเคร่งครัด ได้แก่ การปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ และบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างจริงจัง การทดลองปฏิบัติ รวมทั้งการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ส่วนสิ่งที่บริษัทดีเด่นผ่อนปรน ได้แก่ การให้พนักงานแต่ละคนมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการ การจัดโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น และการให้พนักงานอาสาสมัครทำงานเอง โดยมีหลักการจ้างงานและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (วีรชัย ต้นศิริ วิทยา, 2534: 67-70) ดังนี้

1. จ้างงานพนักงานในเรื่องการให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งได้ประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการด้วยการปลูกฝังคุณค่าสื่อความแบบไม่เป็นทางการอย่างจริงจัง ทำให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงกันหมด ฉะนั้นพนักงานจึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวังเพราะเพื่อนพนักงานต่างเฝ้าดูอยู่ ซึ่งเท่ากับเป็นการควบคุมกันเองของพนักงานไปในตัว

2. ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งจากการที่บริษัทดีเด่นได้ปลูกฝังคุณค่าของคุณภาพให้กับพนักงานทุกคนอย่างเข้มงวดจนทำให้พนักงานทุกคนมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของคุณภาพอย่างลึกซึ้ง และได้ยึดถือการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพเป็นหน้าที่ปกติที่พนักงานทุกคนต้องทำ

3. เน้นเรื่องความเล็ดกะทัดรัดเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ

4. จ้างงานกวดขันต่อระเบียบข้อบังคับต่างๆ เช่น เรื่องการให้ความดูแลเอาใจใส่ลูกค้า เรื่องคุณภาพ เรื่องบริการ และเรื่องการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่พนักงาน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่จะทำให้การให้อิสระในการทำงานแก่พนักงานสามารถทำได้เต็มที่

5. จ้างงานกับการสื่อความอย่างจริงจังอยู่เสมอ และค่านิยมร่วมที่เกิดจากพื้นฐานของวิชาชีพเดียวกัน รวมทั้งความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นสาเหตุทำให้บริษัทดีเด่นมีการทดลองปฏิบัติและคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอเป็นประจำเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

6. มุ่งเน้นลูกค้าด้วยแรงผลักดันของความต้องการที่จะให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและได้ให้ความสำคัญกับพนักงานด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายใน การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอไปพร้อมๆ กัน จึงทำให้พนักงานมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

7. ให้ผลตอบแทนกับพนักงานเป็นตัวเงิน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กร ประกอบกับเข้มงวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นนักริเริ่ม นักทดลอง และผู้นำ พร้อมกับให้แนวทางปฏิบัติตลอดจนเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึก ตื่นเต้นว่ามีส่วนร่วมในการช่วยสร้างสิ่งที่มีคุณภาพและคุณค่าสูงด้วย

8. บริษัทดีเด่นไม่ได้มีแผนระยะยาวในระยะ 5 ปีที่ดีมากนัก รวมทั้งแผนงานแบบทางการก็ไม่ได้มีรายละเอียดมากหรือบางครั้งแทบจะไม่มีรายละเอียดเลย แต่สิ่งที่บริษัทดีเด่นมีอย่างเห็นได้ชัดคือการเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในคุณค่าต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้งานได้ดีตลอดไปโดยไม่ขึ้นกับระยะเวลา

9. มุ่งเน้นหรือเข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ และพนักงาน เป็นต้น โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือบริษัทดีเด่นสามารถบริหารสิ่งเหล่านี้ได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกันจนกระทั่งทำให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศได้

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะดีเด่นที่ได้จากทักษะในการบริหารของ บริษัทดีเด่นคือ การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน โดยมีสาระสำคัญอยู่ที่การกำหนดทิศทางของการดำเนินงานอย่างเข้มงวด พร้อมกับได้ผ่อนปรนให้พนักงานแต่ละคนมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่สมาชิกจำเป็นต้องมี ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เกิดมีประสิทธิภาพในการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ (2) คุณภาพของผลงานที่ออกมา (3) การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงาน และ (4) ความยุติธรรมของค่าแรงตามคุณภาพของงาน

3.2.4 ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของสมาชิก และผู้บริหารภายในองค์กร หรือที่เรียกว่า "วัฒนธรรมองค์กร" นั่นเอง โดยความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะถูกนำมากำหนดเป็นบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันของสมาชิกภายในองค์กร เมื่อค่านิยม และ

ความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550, หน้า 112) ได้ให้นิยามว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์การ และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้้องค์การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าค่านิยมร่วมเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรซึ่งได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำขึ้นภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และเมื่อบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามมา

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, (2546, หน้า 9) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนใหญ่จะมีการปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้ รากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี เป็นต้น โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งเน้นค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ เป็นต้น

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552, ออนไลน์) กล่าวว่า ค่านิยมองค์กร หมายถึง เกณฑ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำเพื่อให้ได้รับผลอันพึงปรารถนาร่วมกัน ซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา นอกจากค่านิยมจะเป็นพื้นฐาน (Basis) ของการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ค่านิยมยังมีประโยชน์อื่นๆ อีก ได้แก่ การทำให้สมาชิกรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไร ผลงานแบบใด ด้วยวิธีการใด ช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการทำงาน และช่วยทำให้สมาชิกมีแนวทางในการปรับตัวเพื่อให้เกิด Organizational fit

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (1982, p.54) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงค่านิยมร่วมที่มีลักษณะเด่น ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกขององค์กรไว้ด้วยกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 18) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อๆ ไปในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกที่มีต่อองค์กรเพื่อเป็นสิ่งที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้การขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมควบคุมมลพิษ (2554, หน้า 30) ได้กล่าวว่า Shared Valued หมายถึง ความเชื่อ ระบบคิด และสมมุติฐานที่ชี้นำพฤติกรรมขององค์กรที่ช่วยให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นปรากฏอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร และก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ Shared Valued ไว้ดังนี้ (1) อะไรเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร (2) ค่านิยมนี้มีความเข้มแข็งเพียงใด และ (3) องค์กรถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของค่านิยมแบบใด

ผลการวิจัยของบริษัทดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารที่บริษัทดีเด่นได้นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร คือ การมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน และเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยการมุ่งเน้นคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการทำธุรกิจ เช่น คุณค่าของคุณภาพ คุณค่าของบริการ หรือคุณค่าของการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งบริษัทดีเด่นได้ใช้สิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้มาเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเพื่อทำให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และยังปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในคุณค่าของสิ่งที่เป็น

นามธรรมเหล่านี้อย่างแท้จริงโดยสิ่งที่เป็นนามธรรมหรือที่เรียกว่าระบบคุณค่าที่บริษัทดีเด่นต่างๆ นำมาใช้ นั่น มีคุณลักษณะที่เหมือนกัน 3 ประการ (วิรัชย์ ตันติวิระวิทยา, 2534: 54-56) ได้แก่

1. บริษัทดีเด่นจะกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในลักษณะเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ เพราะเห็นว่าถ้าสามารถดำเนินงานในทุกด้านให้มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์และมีคุณภาพแล้ว ผลสำเร็จทางด้านการเงินจะเป็นผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นตามมาเองอย่างแน่นอน

2. บริษัทดีเด่นมีความมุ่งมั่นที่จะนำระบบคุณค่ามาเป็นแรงบันดาลใจพนักงานทุกระดับชั้นขององค์กรให้ใช้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่ในการทำงาน

3. สำคัญของระบบคุณค่าของบริษัทดีเด่นมีความกระชับ และมีศูนย์รวมอยู่ที่ความเชื่อมั่นในคุณค่าของสิ่งดีงาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน ความเชื่อมั่นในความสำคัญของพนักงานแต่ละคน ความเชื่อมั่นในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ ความเชื่อมั่นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสามารถที่จะเป็นนักคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จได้ และความเชื่อมั่นในการอดทนต่อความล้มเหลว ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ความเชื่อมั่นอย่างเปิดเผยและยอมรับในความสำคัญของการขยายธุรกิจและผลกำไร

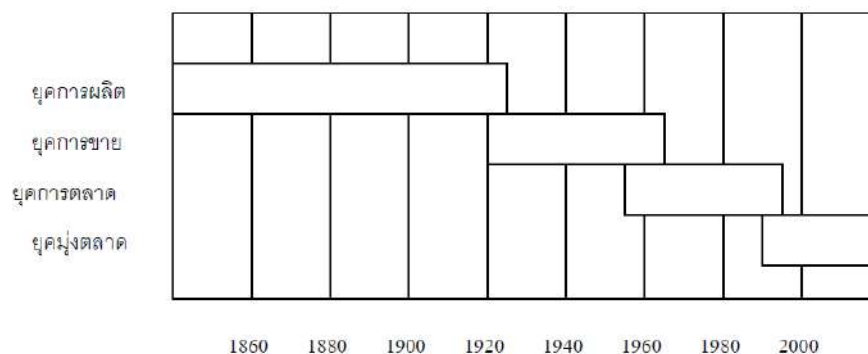
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าระบบคุณค่าที่บริษัทดีเด่นนำมาใช้ในการบริหารเพื่อความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร ซึ่งถือเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร คือการมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน และมุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับขององค์กรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเหล่านั้นอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ข้อกำหนดในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการประพฤติปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน (2) มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน (3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ (4) ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

กล่าวนำ

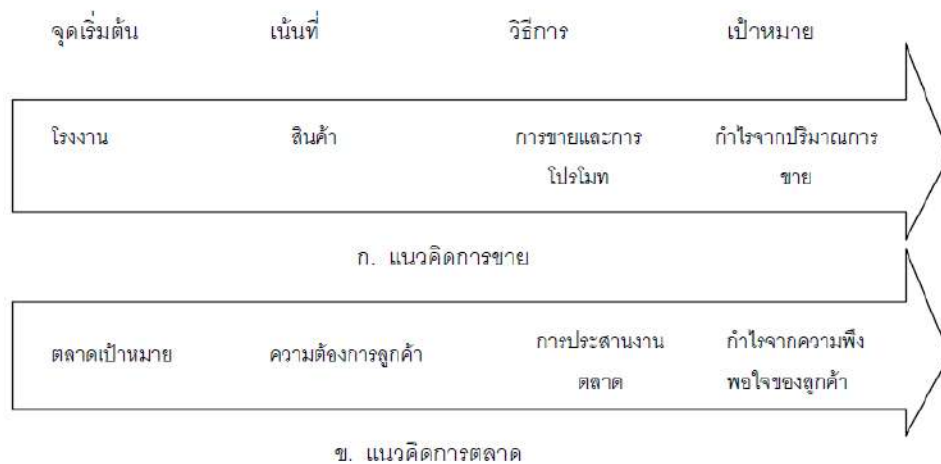
การตลาดเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สร้างสรรค์โดยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าในระดับที่กิจการได้กำไรเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติกว้างๆ ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำไปใช้ในการผลิตหรือการให้บริการแล้วจัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย จึงอาจกล่าวได้ว่าการตลาดเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำคัญต่อองค์กรต่างๆ ผู้บริโภค เศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ยังช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนทำให้ประชาชนได้ใช้สินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย แปลกใหม่ในราคาที่ถูกลงอันเนื่องมาจากมีสินค้าและบริการใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจึงเกิดการประดิษฐ์คิดค้นการผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น ดังนั้น การตลาดจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่การตลาดก็ไม่ได้มีความซับซ้อน โดยข้อเท็จจริง การทำความเข้าใจวิวัฒนาการของการตลาดจะช่วยให้เห็นภาพการตลาดชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ สืบชาติ อันทะไชย (2552, หน้า 4-5) การมุ่งตลาดมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ ในราวปี ค.ศ.1920 ถือเป็นยุคเริ่มต้นการตลาดที่มุ่งเน้นในด้านการผลิต (Production era) เนื่องจากอุปสงค์มีมากกว่าอุปทาน ยุคนี้จึงเน้นที่การผลิตขนานใหญ่ เพื่อลดต้นทุน และมีกำไรสูง ต่อมาเป็นยุคที่มุ่งเน้นด้านการขาย (Selling era) เนื่องจากมีการแข่งขันสูง จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก จึงเน้นที่เทคนิคการขายเพื่อให้มียอดขายสูง และในช่วงถัดมาราวปี ค.ศ.1950 จึงเข้าสู่ยุคการตลาด (Marketing era) ซึ่งเป็นการรวมหน้าที่การพัฒนาสินค้าใหม่ การวิจัยผู้บริโภค การโฆษณา การขนส่ง และการขายไว้ในแผนการตลาด แต่ยังเป็นการวางแผนระยะสั้น ดังภาพ



ภาพที่ 4 วิวัฒนาการของแนวคิดการตลาด

(Kerin et al., 2003, p. 21)

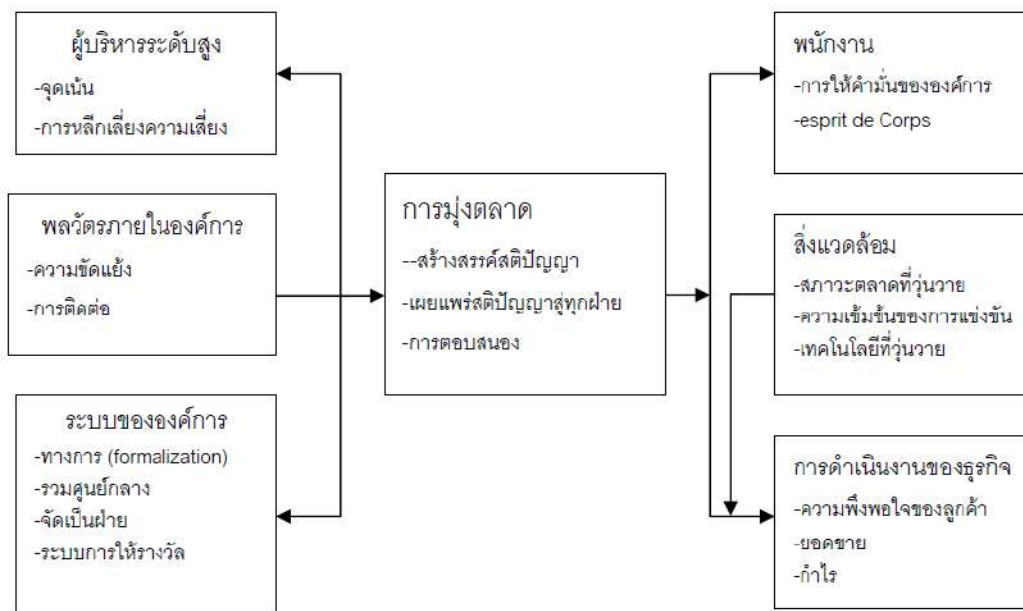
จนกระทั่ง ค.ศ. 1990 จึงเกิดยุคมุ่งตลาด (Market-oriented era) ซึ่งบริษัทจะวางแผนการตลาดระยะยาวประมาณ 10 ปี หรือมากกว่า โดยยุคแนวคิดการตลาด (Marketing Concept Era) มีลักษณะสำคัญคือ บริษัททุ่มเทความพยายามทั้งหมดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และบริษัทมีกำไร แนวความคิดการตลาดประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพยายามของบริษัทโดยรวม และ กำไรที่ไม่ใช่ยอดขาย แสดงดังภาพ



ภาพที่ 5 การเปรียบเทียบแนวคิดการขายกับแนวคิดการตลาด

(Kotler, 2003, p. 20)

ยุคการมุ่งตลาด (Market Oriented Era) บริษัทในยุคนี้จะใช้การจัดการคุณภาพรวม (Total Quality Management: TQM) เช่น บริษัทคูเปอร์ โทโยต้า ไมโครซอฟท์ บริษัทที่ใช้การมุ่งตลาดจะให้ความสนใจกับ (1) การรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า และความสามารถของคู่แข่งกันอย่างต่อเนื่อง (2) แบ่งปันข้อมูลระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัท และ (3) ใช้ข้อมูลสร้างสรรค์คุณค่าของลูกค้า เช่น บริษัทคูเปอร์ กระตุ้นพนักงานให้เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าโดยผ่านโปรแกรมการยอมรับลูกค้า (Norman et al., 2003) เป็นต้น ทั้งนี้ Jaworski, & Koli (1993) ได้ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์การมุ่งตลาด (A market Orientation: MO) โดยพบว่าผลลัพธ์ที่ได้จากองค์การมุ่งตลาดการมุ่งตลาดประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ สร้างสรรค์สติปัญญา เผยแพร่สติปัญญาสู่ทุกฝ่าย การตอบสนอง (Koli & Jaworski, 1990)



ภาพที่ 6 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรมุ่งตลาด และผลลัพธ์ที่ได้จากองค์กรมุ่งตลาด

(Jaworski & Koli, 1993, p. 55)

และในยุคปัจจุบัน คือช่วงปี ค.ศ.2001 เป็นต้นมา การตลาดได้ให้ความสำคัญกับพลัง 3 ประการคือ คุณค่าของลูกค้า (Customer Value) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Core Competency) และเครือข่ายวิสาหกิจ (Collaborative Network) นอกจากนี้ได้มีแนวความคิดทางการตลาดอีกหลายประการ เช่น แบบองค์รวม (Holistic Marketing concept) การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าตลอดชีพ (Value Driver marketing and customer lifetime value) การตลาดแบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database) การทำเหมืองข้อมูล (Data Mining) การให้ความสนใจกับส่วนแบ่งลูกค้า (Customer Share) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Marketing) การตลาดเฉพาะบุคคล (Individualization) การตลาดสร้างประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า (Experience Marketing) การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing) ที่เข้ามาบทบาทต่อการบริหารจัดการองค์กรผู้ผลิตในลักษณะต่างกรรมต่างวาระ และบรรดาแนวทางการตลาดทั้งหลายที่กล่าวถึงได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง และเลื่อนหายไปตามกาลเวลา เนื่องจากหมดความนิยมและมีแนวทางการตลาดใหม่ๆ เข้ามาแทนที่นั่นเอง

ความหมาย

Kotler and Armstrong (2007, p. 5) ได้ให้ความหมายว่า การตลาด คือ กระบวนการทางสังคมและการจัดการที่มุ่งเสนอสินค้าหรือบริการตามความจำเป็นและความต้องการให้กับบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ โดยอาศัยการสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่ากับผู้อื่น

American Marketing Association (2004) ได้ให้ความหมายว่า การตลาด คือ ส่วนประกอบขององค์กรที่ได้มีการจัดตั้งรูปแบบของกระบวนการในการสร้าง สื่อสาร และจัดส่งความพึงพอใจให้กับผู้ซื้อ โดยมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ซื้อในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้รับผลประโยชน์

แม็คโดนัลด์ (McDonald, 2002, p. 3) ให้ความหมายของแนวคิดการตลาดว่า แนวคิดการตลาด (ตรงกันข้ามกับหน้าที่การตลาด) เป็นความสอดคล้องระหว่างความสามารถของบริษัทกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่าย

McCarthy (1981) ให้ความหมายของการตลาดว่า เป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวกับความพยายามในองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการคาดหมายความต้องการต่างๆ ของลูกค้า และยังรวมถึงการที่สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังลูกค้าเพื่อตอบสนองความพอใจให้กับลูกค้า

Etzel et al. (2001) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การตลาด คือ ระบบของกิจกรรมทางธุรกิจออกแบบเพื่อวางแผน ตั้งราคา ส่งเสริมการจำหน่ายและจัดจำหน่ายสินค้าที่จะไปตอบสนองความต้องการแก่ตลาดเป้าหมายและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

อรชร มณีสงฆ์ (2545, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า การตลาด หมายถึง คนหรือกลุ่มของคนที่มีความต้องการและมีกำลังซื้อสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งหรือตราใดตราหนึ่ง หรือกลุ่มผู้บริโภคที่ใช้สินค้าประเภทนั้นๆ หรือตรา นั้นๆ อยู่

สุปัญญา ไชยชาญ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการตลาดว่าเป็นกิจกรรมการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยน ด้วยเหตุนี้นักการตลาดจึงต้องทำการศึกษาความต้องการของมนุษย์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ แล้วจึงทำการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์นั้น

พิชญ จงสถิตวัฒนา (2548, หน้า 5) สรุปว่า การตลาด หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีบทบาทนับตั้งแต่การสร้างสรรค์และกระตุ้นเร้าความต้องการของผู้บริโภคเพื่อก่อให้เกิดการผลิตหรือการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค บำบัดความต้องการพร้อมทั้งนำความพอใจสู่ผู้บริโภคและในขณะเดียวกันสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทผู้ผลิตด้วย

สรุปได้ว่า การตลาดคือ แนวทางการดำเนินกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบด้านการผลิต การสื่อสาร และการจัดส่งให้แก่ผู้ใช้ในการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ โดยการตลาดมีพื้นฐานที่ตั้งอยู่บนความต้องการของผู้ใช้ และทำให้ผู้ใช้ต้องการใช้สินค้านั้นซ้ำ รวมถึงเกิดความพึงพอใจและมีการรับรู้ในคุณภาพของสินค้าจากการใช้เองและจากการบอกเล่าถึงคุณภาพสินค้านั้นๆ

ความสำคัญ

การตลาดมีความสำคัญในการสร้างให้เกิดการขับเคลื่อน ชื้อขาย และแลกเปลี่ยนทางธุรกรรม ก่อให้เกิดการหมุนเวียนทางการเงินในระบบเศรษฐกิจ โดยการตลาดก่อให้เกิดประโยชน์ภาพรวมของสังคม เศรษฐกิจ ภาคธุรกิจ และผู้บริโภค ดังนี้ (วิทวัส ลภีรัตนกุล, 2546: 6-8)

1. ความสำคัญต่อสังคมเศรษฐกิจ กล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการตลาดในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 การตลาดสร้างอรรถประโยชน์ (Utility) ได้สร้างส่วนเพิ่มให้แก่ผู้บริโภคและช่วยกระตุ้นให้เกิดการขยายตัวจากการสร้างอรรถประโยชน์ส่วนเพิ่ม โดยการตลาดได้สร้างอรรถประโยชน์ 5 ประการ คือ

1.1.1 อรรถประโยชน์ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Form utility) คือ ประโยชน์จากการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคในการเปลี่ยนรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น การแปรรูปกระดาษสำหรับสำนักงานให้มีหลากหลายสีและขนาด ให้เหมาะสมกับการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้

1.1.2 อรรถประโยชน์ด้านเวลา (Time utility) คือ ความพึงพอใจของผู้บริโภคในการได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการในเวลาที่ต้องการ เช่น ร้านอาหารในปัจจุบันมักมีบริการจัดส่งอาหารแก่ลูกค้าในสถานที่ทำงานหรือที่บ้าน ช่วยลดเวลาการเดินทางลูกค้า

1.1.3 อรรถประโยชน์ด้านสถานที่ (Place utility) คือ ประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับจากการเคลื่อนย้ายสถานที่ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น การจัดขายสินค้าในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ช่วยให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้หลากหลายชนิดในสถานที่เดียว

1.1.4 อรรถประโยชน์ด้านความเป็นเจ้าของ (Ownership utility) คือ ความพึงพอใจของผู้บริโภคจากการได้เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ เช่น เมื่อผู้บริโภคได้ซื้อบ้านและได้รับโอนเป็นเจ้าของย่อมมีความพึงพอใจ นอกจากการได้ครอบครองบ้านแล้ว ยังสามารถใช้บ้านเป็นหลักทรัพย์เพื่อประโยชน์อื่น

1.1.5 อรรถประโยชน์ด้านข้อมูล (Information utility) คือ ความพึงพอใจหรือได้รับประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับจากข้อมูล เช่น การโฆษณาการลดราคาสินค้า ช่วยให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข่าวสารเป็นข้อมูลที่สามารสร้างคามพึงพอใจแก่ผู้บริโภค

1.2 การตลาดช่วยในการกระจายรายได้และเกิดการจ้างงานมากขึ้น การดำเนินการตลาดต้องอาศัยบุคคลหลากหลายอาชีพที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากองค์การต่างๆ มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการตลาดอยู่มาก ตั้งแต่พนักงานขาย พนักงานส่งสินค้า แผนกบัญชี ผู้บริการ เมื่อกลไกตลาดทำงานก่อให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนมากขึ้นย่อมช่วยให้การกระจายรายได้และการจ้างงานสูงขึ้น และแสดงให้เห็นว่าการตลาดมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการจ้างงานขององค์การ

1.3 การตลาดช่วยผลักดันให้เกิดการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ การจ้างงานและการแลกเปลี่ยนช่วยสร้างเงินหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

2. ความสำคัญต่อภาคธุรกิจ

2.1 การตลาดเป็นกิจกรรมหลักในการนำรายได้และกำไรเข้าสู่องค์กร ด้วยแนวคิดทางการตลาดที่เน้นการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ทำให้การตลาดเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานขององค์กรด้านต่างๆ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การตลาดเป็นกลไกหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร การตลาดมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นการดำเนินงานส่วนต่างๆ ภายในองค์กรให้ขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่การผลิต ส่งมอบและดูแลลูกค้าหลังการขาย

3. ความสำคัญต่อผู้บริโภค

3.1 ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในสินค้าและบริการมากขึ้น การแข่งขันในระบบการตลาดสามารถสร้างทางเลือกให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพิ่มมากขึ้น เช่น ร้านหนังสือที่เปิดให้บริการในปัจจุบันที่มีความหลากหลายของสินค้าและที่ตั้ง ช่วยสร้างความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค

3.2 ทำให้สินค้าและบริการมีราคาถูกลงและคุณภาพดีขึ้น จากกลไกการแข่งขันของตลาด การตั้งราคาสินค้าและบริการของผู้ผลิตต้องอาศัยกลไกทางการตลาดมากขึ้น ผู้ผลิตสินค้าราคาถูกแต่ไม่มีคุณภาพไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ได้มาก เพราะการแข่งขันและผู้บริโภคเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอด

3.3 สร้างความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค การตอบสนองความพึงพอใจผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญของแนวคิดการตลาดทำให้ผู้บริโภคสามารถได้รับความสะดวกจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการได้มากขึ้น

หลักการตลาด

1. การบริหารการตลาด

Kotler & Armstrong (1994, p.11) ได้อธิบายว่า การบริหารการตลาดเปรียบเสมือนทิศทางและแนวปฏิบัติในการจัดการทางด้านการตลาด โดยได้แบ่งแนวคิดในการบริหารการตลาดออกเป็น 5 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดเน้นการผลิต (Production concept) แนวคิดเน้นผลิตภัณฑ์ (Product concept) แนวคิดเน้นการขาย (Sales concept) แนวคิดเน้นการตลาด (Marketing concept) และแนวคิดการตลาดเพื่อสังคม (Societal marketing concept) ทั้งนี้ แนวคิดต่างๆ ถูกพัฒนาขึ้นตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมและยุคสมัย โดยมีการออกแบบแนวคิดจากมุมมองของนักการตลาดที่มองสภาพแวดล้อมทางการตลาดในขณะนั้นแตกต่างกันไปดังนี้

1.1 แนวคิดด้านการผลิต (The Production Concept) เป็นแนวคิดที่มุ่งผลิตสินค้าในปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนให้ต่ำ แนวคิดนี้มองว่าผู้ซื้อตัดสินใจซื้อโดยพิจารณาจากปัจจัยด้านราคามากกว่าคุณภาพหรือรูปแบบของสินค้าหรือบริการ

1.2 แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ (The Product Concept) เป็นแนวคิดที่ยึดหลักว่าเมื่อสินค้าออกสู่ท้องตลาดมาก ประกอบกับมีเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าได้มากขึ้น ทำให้ผลิตสินค้าตามกันออกมา ส่งผลให้สินค้าไม่มีความแตกต่าง แนวคิดนี้จึงมุ่งพัฒนาคุณภาพและสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ

1.3 แนวความคิดด้านการขาย (The Selling Concept) เป็นแนวคิดที่ยึดหลักว่าเมื่อสินค้ามีคุณภาพสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่ยอดขายไม่เพิ่มตาม ทำให้ต้องใช้พนักงานขายเพื่อหวังผลด้านการเพิ่มยอดขาย การขายจึงต้องอิงกับคุณภาพของพนักงานขาย

1.4 แนวความคิดด้านการตลาด (The Marketing Concept) เป็นแนวคิดที่เริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า แล้วนำมาผลิตเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าสูงสุด และสร้างกำไรให้ธุรกิจสูงสุดด้วย ปัจจุบันธุรกิจใช้แนวคิดนี้กันมาก

1.5 แนวความคิดด้านการตลาดเพื่อสังคม (The Societal Marketing Concept) เป็นแนวคิดที่ตระหนักถึงจรรยาบรรณทางการตลาดและภาระหน้าที่ร่วมกันในการสร้างสรรค์สังคม โดยเน้นความซื่อสัตย์เป็นธรรม คำนึงถึงผลกระทบด้านศีลธรรมและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน มากกว่ามุ่งทำกำไรเพียงอย่างเดียว

2. ส่วนประสมการตลาด

McCarthy (1981, p. 40) ได้ให้ความหมายของส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix) ว่าหมายถึง การดำเนินการของบริษัทในการผสมตัวแปรต่างๆ ที่สามารถควบคุมได้ไปสู่การตอบสนองความพอใจ ในกลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายทางการตลาด ซึ่ง McCarthy ได้

กำหนดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ไว้รวม 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด

Kotler (2000, p. 14) กล่าวว่านิยามว่า ส่วนผสมทางการตลาดยังหมายถึง เครื่องมือการตลาดที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การตลาดในตลาดเป้าหมาย

Bovee, Houston & Thill. 1995, p. G-8) กล่าวว่า ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 1-2) กล่าวว่า ส่วนผสมทางการตลาดอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยภายในทางการตลาดหรือปัจจัยทางการตลาด (Internal Marketing Factor หรือ Marketing Factor) เป็นเครื่องมือธุรกิจควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย

พิบูล ทีปะปาล (2545, หน้า 42) ได้กล่าวว่า ส่วนผสมทางการตลาดคือ เครื่องมือการตลาดที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดในตลาดเป้าหมาย หรือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การตลาด 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด ที่ธุรกิจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ดังนั้น ส่วนผสมทางการตลาดจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies)

พิชญ จงสถิตย์วัฒนา (2548) ได้อธิบายว่า ส่วนผสมการตลาด หมายถึง กิจกรรมซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการตลาดได้ ประกอบด้วยกิจกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด

สืบชาติ อันทะไชย (2552, หน้า 4-5) ให้ความหมายว่า ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) เป็นปัจจัยที่ฝ่ายการตลาดควบคุมได้ หลังจากที่บริษัทคัดเลือกตลาดเป้าหมายแล้ว ขั้นตอนต่อไปบริษัทต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจ โดยผู้จัดการตลาดต้องพัฒนาโปรแกรมการตลาด ที่เข้าถึงตลาดเป้าหมาย

จากการทบทวนความหมายของส่วนผสมการตลาด ทำให้ได้พบว่าส่วนผสมทางการตลาดเป็นแนวความคิดที่สำคัญอย่างหนึ่งทางการตลาด เพราะการบริหารการตลาดเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า นักการตลาดจะใช้ส่วนผสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือหลักสำคัญ ซึ่งจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายที่ได้เลือกสรรไว้ โดยทั่วไปส่วนผสมทางการตลาดประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสินค้า บริการ และความคิดที่สร้างความพึงพอใจตามความต้องการของลูกค้า ราคา (Price) เป็นสิ่งที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน การส่งเสริม (Promotion)

เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ และ สถานที่ (Place) เป็นวิธีการนำผลิตภัณฑ์ไปถึงมือลูกค้าดังกล่าว



ภาพที่ 7 ส่วนประสมการตลาด (4P's)

(Kotler, 2003, p. 16)

ปัจจุบันนักวิชาการด้านการตลาดหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า ส่วนประสมทางการตลาดเป็นมุมมองที่ค่อนข้างแคบเกินไป และมีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งนี้ Gummesson (2008: 323) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดตามแนวคิดของนักวิชาการอื่นๆ ทำให้พบว่าแต่ละแนวคิดมีส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกันออกไป ตั้งแต่ 4 องค์ประกอบ ไปจนถึง 15 องค์ประกอบ (4P's ถึง 15 P's) สรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 6 องค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด

นักวิชาการ	แนวคิด	องค์ประกอบ
McCarthy (1960)	4P's	Product, Price, Promotion, Place
Judd (1987)	5P's	Product, Price, Promotion, Place, People
Kotler (1984)	6P's	Product, Price, Promotion, Place, Political power, Public opinion formation
Rafiq & Ahmed (1995)	7P's	Product, Price, Promotion, Place, Participants, Process, Physical evidence
Drummond, Graeme & Ensor. (2005)	7P's	Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence
Payne Adrian (1933)	7P's	Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence & Presentation
Lovelock, C. and Wright, L. (2002)	8P's	Products Element, Place, Promotion and Education, Price and Other User Outlays, Process, Productivity & Quality, People, Physical Evidence
ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548)	8P's	Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence, Productivity
Baumgartner (1991)	15P's	Product, Price, Promotion, Place, People, Politics, Public relations, Probe, Partition, Prioritize, Position, Profit, Plan, Performance, Positive implementations

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ ซึ่งได้มีการนำแนวคิดด้านการให้บริการต่อลูกค้าเข้ามาใช้ในกระบวนการทางการตลาด ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงนำแนวคิดส่วนประสมการตลาด 7P's มาประยุกต์ใช้ โดยมีแนวคิดของนักวิชาการที่สนับสนุน ดังนี้

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

Kotler (2000, p. 11) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ คือ สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ

Zeitham & Bitner (2003) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์/บริการ (product/service) หมายถึง สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือไม่สามารถจับต้องได้ เช่น สินค้า บริการ สถานที่ บุคคล ความคิด ภาพลักษณ์ กิจกรรม เป็นต้น ที่สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ

McCarthy (1981, p. 40) กล่าวว่า Product หมายถึง ผลิตภัณฑ์ ซึ่งรวมทั้งสินค้าและบริการที่ผู้ขายต้องการนำเสนอต่อผู้ซื้อ ซึ่งผู้ซื้อจะทำการพิจารณาและตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากปัจจัยต่างๆ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น ราคาสินค้า ประโยชน์ใช้สอย ความสะดวกในการใช้งาน รูปลักษณ์ คุณภาพ ความปลอดภัย การบรรจุหีบห่อ เงื่อนไขการซ่อมและการบริการ การรับประกัน และอะไหล่ เป็นต้น

Lovelock, C. and Wright, L. (2002, p. 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Products Element ว่าเราต้องเลือกคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลัก รวมถึงการบริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546, หน้า 41) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ราคาสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้าบริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ (Product) ได้แก่ สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจพัฒนาและผลิตขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ เกณฑ์การตัดสินใจเรื่องผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย รูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์ ราคาสินค้า และบรรจุภัณฑ์

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548, หน้า 29-33) กล่าวว่า การพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการนั้น จะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของบริการ คุณภาพของบริการ ระดับขั้นของการบริการ ราคาสินค้า สาขาบริการ การรับประกันและการบริการหลังการขายนั้น คือส่วนประสมด้านผลิตภัณฑ์บริการจะต้องครอบคลุมขอบข่ายที่กว้าง เช่น สังกมภายในอาคาร

เล็กๆ อาคารเดี่ยว จนกระทั่งจุดที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ หรือจากร้านอาหารขนาดเล็กไปจนกระทั่งห้องอาหารของโรงแรมระดับสี่ดาว

พิชญ จงสถิตย์วัฒนา (2548, หน้า 51) ได้อธิบายว่า ผลิตภัณฑ์ หมายถึง ตัวสินค้าและสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้นั้นคือบริการและความคิด สิ่งเหล่านี้จะสามารถสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไรจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารและนักการตลาดจะให้ความสนใจสูงสุดเนื่องจากเป็นปัจจัยตัวแรกที่ถูกพิจารณา ปัจจุบันพบว่าเฉพาะตัวผลิตภัณฑ์อย่างเดียวไม่อาจดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้จึงต้องอาศัยการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้น่าสนใจ (Product Design) ส่วนกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้ร่วม ได้แก่ ครายี่ห้อ (Brand) บรรจุภัณฑ์ (Packaging) สีสันทึ่สวยงาม (Color) ขนาดผลิตภัณฑ์ (Size) การประกันคุณภาพ (Warranties) และการแลกเปลี่ยนคืน (Return) เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 1-2) กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (utility) มีคุณค่า (value) ในสายตาของลูกค้าจึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

Payne Adrian (1933) ได้กล่าวว่า การบริการถือเป็นผลิตภัณฑ์ของธุรกิจบริการ ซึ่งครอบคลุมทุกอย่างของสินค้า และทุกสิ่งทุกอย่างที่จัดเตรียมไว้บริการลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ได้ต้องการเพียงตัวสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังต้องการประโยชน์หรือคุณค่าอื่นที่ได้รับจากการซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจบริการด้วย ซึ่งองค์ประกอบด้วย (1) บริการหลัก (The Care of Generic Product) คือ ลักษณะของบริการหลักหรือการบริการพื้นฐานที่เตรียมไว้ให้บริการลูกค้า ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ (2) บริการที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับ (The Expected Product) ประกอบด้วย บริการหลักและบริการอื่นๆ ที่ลูกค้าจะได้รับ อันเนื่องมาจากการซื้อบริการหลัก เป็นเงื่อนไขต่ำสุดที่ลูกค้าต้องได้รับ (3) บริการที่เพิ่มพูนจากเดิม (The Augmented Product) คือ บริการที่มีความพิเศษแตกต่างจากการบริการของคู่แข่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าเรียกว่าเป็น “คุณค่าเพิ่ม (Add Value) ที่เสริมบริการหลักในรูปของความเชื่อถือและการยอมรับของผู้ใช้บริการ และ (4) บริการที่สามารถเพิ่มคุณค่าพิเศษ (The Potential Product) คือ ความเป็นไปได้ในการเพิ่มลักษณะพิเศษหรือผลประโยชน์อื่นที่ผู้บริโภคควรได้รับจากการซื้อสินค้าและบริการในรูปของการบริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้า

สรุปได้ว่า ผลិតภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และทำให้ลูกค้าเห็นว่าผลิตภัณฑ์มีประโยชน์ และมีความคุณค่าเมื่อต้องตัดสินใจซื้อ โดยวัดได้จากเรื่อง(1) การสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ(2) การสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์และ (4) การพัฒนาตราสินค้า

2.3 ราคา (Price)

Kotler & Armstrong (1996) กล่าวว่า ราคา (Price) เป็นจำนวนเงินที่ต้องชำระเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการหรือมีสิ่งที่มีค่าอื่นๆ ที่ผู้บริโภคต้องนำไปแลกเปลี่ยนกับประโยชน์ที่ได้รับจากการมีหรือได้ใช้สินค้าหรือบริการ ดังนั้น ราคาจึงเป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ออกมาในรูปของเงินตรา ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์ และราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้น โดยถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาจะตัดสินใจซื้อ

Zeitham & Bitner (2003) กล่าวว่า ราคา (price) หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเงื่อนไขที่เกี่ยวกับการชำระเงินการกำหนดราคาจะต้องสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการซื้อของผู้รับบริการ โดยคำนึง ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ตามการรับรู้ของผู้รับบริการ ราคาจะเป็นค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน เป็นต้นทุนของผู้รับบริการที่ต้องจ่ายในการแลกเปลี่ยนกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งราคาทางจิตวิทยา พลังงาน เวลา และความพยายามในการใช้ความคิด ราคามีบทบาทในการกำหนดว่า ผู้รับบริการจะซื้อผลิตภัณฑ์หรือไม่ โดยผู้รับบริการจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์ ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้รับบริการจะตัดสินใจซื้อ

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่า ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระให้กับผู้ขายเพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการ โดยธุรกิจต้องกำหนดราคาให้อยู่ในระดับที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ การกำหนดราคานั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในระดับที่ธุรกิจยังคงมีกำไรและลูกค้าสามารถซื้อได้ ทั้งนี้ เกณฑ์การตัดสินใจเรื่องราคาประกอบด้วย รูปแบบราคา นโยบายลดราคา สินเชื่อ และต้นทุนที่ประเมินค่าไม่ได้

McCarthy (1981, 40) กล่าวว่า Price หมายถึง ราคาของผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อของลูกค้า การกำหนดราคาจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก และนักการตลาดมักจะใช้ทางเลือกหลายทางในการกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคา เช่น การเสนอราคาพิเศษในช่วงแนะนำสินค้า การลดราคาเมื่อซื้อในปริมาณมาก ราคาพิเศษเมื่อจ่ายเงินสดหรือจ่ายล่วงหน้า และการกำหนดราคาที่ปรับขึ้นลงตามฤดูกาล เป็นต้น

Lovelock, C. and Wright, L. (2002: 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Price and Other User Outlays ว่าราคาเป็นสิ่งที่ทั้งองค์กรและลูกค้าต่างให้ความสำคัญซึ่งทางองค์กรเองก็ต้องการทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ และทางด้านลูกค้าเองนั้นก็ต้องการที่จะซื้อในราคาที่ถูกลงเช่นเดียวกัน บางครั้งทางองค์กรอาจจะต้องเพิ่มรายได้โดยอาจจะมีการสร้างลูกค้าที่เป็นการซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ หรือไม่อาจจะเป็นการให้ส่วนลดราคา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2543) กล่าวว่า ราคา คือ มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน หรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่ายสำหรับการได้มาซึ่งบางสิ่ง ดังนั้น ราคาจึงประกอบด้วย ราคาสินค้าในรายการ (list price) ส่วนลด (discounts) ส่วนยอมให้ (allowances) ระยะเวลาการชำระเงิน (payment period) ระยะเวลาการให้สินเชื่อ (credit terms)

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2546, หน้า 42) ได้นิยามว่า ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน โดยผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคา ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อ

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548: 29-33) กล่าวว่า การพิจารณาด้านราคานั้น จะต้องรวมถึงระดับราคา ส่วนลด เงินช่วยเหลือค่านายหน้า และเงื่อนไขการชำระเงิน สินเชื่อการค้า เนื่องจากราคามีส่วนในการให้บริการต่างๆ มีความแตกต่างกัน และมีผลต่อผู้บริโภคในการรับรู้ถึงคุณค่าที่ได้รับจากบริการโดยเทียบระหว่างราคา และคุณภาพของบริการ

พิชญ จงสถิตย์วัฒนา (2548, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของราคาว่า หมายถึง การกำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์อาจกำหนดเป็นจำนวนเงินหรืออื่นๆ เช่น ส่วนลด (Discounts) ระยะเวลาการชำระเงิน (Payment Period) และระยะเวลาการให้สินเชื่อ (Credit Terms) เป็นต้น การกำหนดเป็นอะไรนั้นขึ้นอยู่กับความจำเป็นและกลยุทธ์เพื่อให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบและเรียกร้องความสนใจของลูกค้าได้ โดยพบว่าราคาผลิตภัณฑ์มีความสำคัญต่อบริษัทและเศรษฐกิจโดยรวม ทั้งนี้บริษัทมีการกำหนดราคาด้วยวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไร การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างเสถียรภาพตลาด และเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ต้นทุน ลักษณะความต้องการผลิตภัณฑ์ เป้าหมายของบริษัท ในส่วนแบ่งตลาด ภาพการณ์แข่งขันในตลาด และส่วนประสมการตลาดอื่นๆ ส่วนบริษัทจะกำหนดราคาเท่าใดนั้นอาจพิจารณาได้จาก (1) ยึดถือต้นทุนเป็นเกณฑ์ (2) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณและชีพพลาย (3) พิจารณาความสัมพันธ์กับตลาด และ (4) การตั้งราคาโดยมุ่งการแข่งขันซึ่งการกำหนดราคาอาจก่อให้เกิดปัญหาในการสร้างโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงราคา จึงพบว่าการเปลี่ยนแปลงราคาอาจมีขึ้นเนื่องจากต้องการเพิ่มการขายโดยลดราคาหรือขึ้นราคาเพราะผลิตภัณฑ์

ขาดตลาด ผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงราคาขึ้นอยู่กับปฏิริยาของลูกค้า คู่แข่งขันและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน เพื่อช่วยให้ผู้บริโภคเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (value) กับราคาของผลิตภัณฑ์ (price) ซึ่งหากผู้บริโภคเห็นว่า ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าสูงกว่าราคาที่จะต้องจ่าย ก็จะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง (1) คุณค่าที่รับรู้ (perceived value) ในสายตาของลูกค้าซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น (2) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) การแข่งขัน และ (4) ปัจจัยอื่นๆ

Payne Adrian (1933) กล่าวว่า ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) กับราคา (Price) ผลิตภัณฑ์นั้นถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง (1) การยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น (2) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) ภาวะการแข่งขัน (4) ปัจจัยอื่นๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ

สรุปได้ว่า ราคาผลิตภัณฑ์ หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์ โดยลูกค้าได้มีการเปรียบเทียบแล้วเห็นว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ตนจะได้รับมีมูลค่าคุ้มค่าสูงกว่าราคาของผลิตภัณฑ์จึงทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (2) ระดับราคาที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ (3) กลยุทธ์การตั้งราคา (4) การพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์

2.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการซื้อสินค้าของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายให้มีความสะดวกสบายสูงสุด ด้วยการนำสินค้าและบริการไปส่งมอบให้กับลูกค้าภายในเวลาที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะของสินค้า พฤติกรรมของลูกค้า สถานที่ตั้งของธุรกิจ และที่ตั้งของลูกค้า โดยมีความเกี่ยวข้องกับงานของนักการตลาดในการออกแบบและพัฒนาระบบการจัดการช่องทางการตลาดให้เหมาะสมกับตัวสินค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งนี้ เกณฑ์การตัดสินใจเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายประกอบด้วย ประเภทช่องทางการจัดจำหน่าย และความครอบคลุมตลาด/ลูกค้า

McCarthy (1981, 40) กล่าวว่า Place หมายถึง ช่องทางการจัดจำหน่าย ในที่นี้มิได้จำกัดเพียงความหมายของร้านค้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการกำหนดพื้นที่ของตลาด

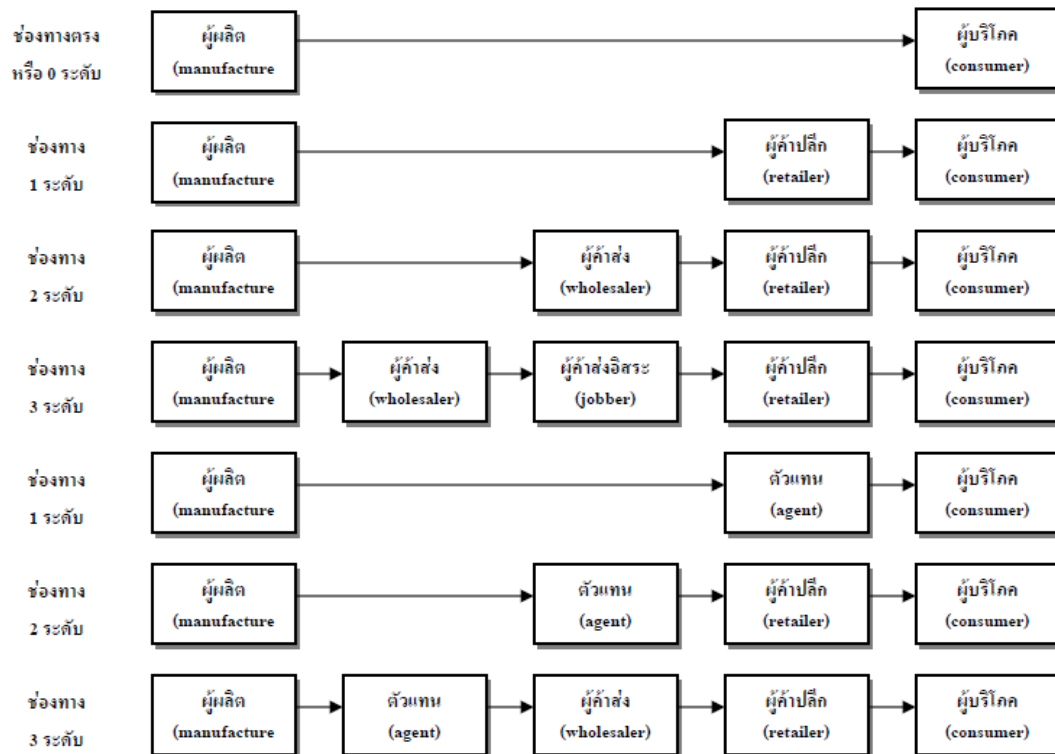
(Market coverage) การขายเฉพาะสมาชิก การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระบบ การจัดการศูนย์กระจายสินค้า การนำส่งสินค้าและการทำให้ผู้ซื้อเข้าถึงสินค้าได้ง่ายและสะดวก

Lovelock, C. and Wright, L. (2002: 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Place ว่าตามหลักการของการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้า นั้น ส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของสถานที่และเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งการที่จะสามารถกระจายสินค้าให้ไปถึงลูกค้าได้นั้น เราจำเป็นต้องทำการวางแผนหลักการของการบริการก่อน การบริการด้านข้อมูล และการให้ข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการลดช่องว่างการติดต่อจากลูกค้าได้ การยืนยันการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า นั้นจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร เนื่องจากลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับสินค้าตามกำหนดและตรงเวลา

พิชญ จงสถิตยวัฒน์ (2548, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของสถานที่จำหน่ายว่าหมายถึง ท่าเลที่ตั้งที่จะให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทวางจำหน่าย ณ ที่ใดที่หนึ่ง ใช้วิธีการหรือช่องทางใดบ้างในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังตลาด รวมถึงกิจกรรมที่ช่วยให้การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์นั้นได้รับความสนใจและเป็นไปโดยสะดวก ได้แก่ การขนส่ง (Transportation) ระบบคลังสินค้า (Warehousing) และการเลือกคนกลางในการจัดจำหน่าย (Middleman) เป็นต้น

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548: 29-33) กล่าวว่า ที่ตั้งของผู้ให้บริการและความยากง่ายในการเข้าถึง เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญของตลาดบริการ ทั้งนี้ความยากง่ายในการเข้าถึงบริการนั้นมีไม่แต่เฉพาะการเน้นทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นประเภทช่องทางการจัดจำหน่ายและความครอบคลุมจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเข้าถึงบริการอีกด้วย

Kotler, P. (1997) ได้กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์บริโภค เป็นโครงสร้างของช่องทางการจัดจำหน่ายที่นักการตลาดจะต้องทำความเข้าใจ และนำมาใช้เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อกระจายสินค้าที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และถึงมือผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสมด้วย ทั้งนี้ ช่องทางการจัดจำหน่ายบริษัทสามารถเลือกใช้ได้จาก 5 ช่องทางดังภาพ



ภาพที่ 8 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์

ตีบชาติ อันทะไชย (2552, หน้า 45)

1. จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค (Producer to Consumer) มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ดังต่อไปนี้

1.1 ช่องทางตรง (direct channel) หรือช่องทางศูนย์ระดับ กล่าวคือเป็นช่องทางที่ขายสินค้าโดยตรงให้กับผู้บริโภค

1.2 เหมาะสำหรับสินค้าที่ขายยาก ลูกค้าไม่เห็นความจำเป็นหรือไม่มีความต้องการ หรือเป็นสินค้าไม่แสวงซื้อ (unsought product) เช่น ประกันสุขภาพ จึงต้องอาศัยพนักงานขายติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการและตัดสินใจซื้อ

1.3 เหมาะสำหรับสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วต้องบริโภคทันที เช่น อาหารและเครื่องดื่ม

1.4 เหมาะสำหรับสินค้าที่มีมูลค่าสูง และลูกค้าเป็นกลุ่มที่มีรายได้สูง และอยู่รวมกลุ่มกันทางภูมิศาสตร์ การใช้พนักงานขายติดต่อกับลูกค้าโดยตรงทำได้คุ้มค่า และได้ผลมากกว่า

2. จากผู้ผลิตผ่าน ไปยังพ่อค้าปลีกเพื่อกระจายไปยังลูกค้า (Producer to Retailer to Consumer) มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ดังต่อไปนี้

2.1 ผ่านคนกลางหนึ่งระดับคือ ผู้ค้าปลีก

2.2 เหมาะสำหรับสินค้าที่ขายผ่านห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ หรือร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่ ซึ่งห้างสรรพสินค้าเหล่านี้จะซื้อสินค้าจำนวนมากจึงซื้อ โดยตรงจากผู้ผลิตซึ่งจะทำให้ได้ส่วนลดมากกว่าซื้อจากพ่อค้าส่ง

2.3 เหมาะสำหรับสินค้าที่เน่าเสียง่าย หรือล้าสมัยเร็ว และลูกค้าอยู่กระจัดกระจายพอสมควร จึงต้องผ่านผู้ค้าปลีกเพื่อช่วยกระจายสินค้า เช่น น้ำแข็งอนามัย ไข่สดแช่แข็ง รองเท้า เป็นต้น

2.4 เหมาะสำหรับสินค้าเปรียบเทียบซื้อและเจาะจงซื้อ เนื่องจากสินค้าพวกนี้ล้าสมัยง่ายและลูกค้าอยู่กระจัดกระจายพอสมควร

2.5 เหมาะสำหรับผู้ผลิตที่มีฐานะทางการเงินดี และสามารถจัดจำหน่ายโดยผ่านร้านค้าปลีกได้

3. จากผู้ผลิตผ่าน ไปยังพ่อค้าส่งและผ่าน ไปยังพ่อค้าปลีกเพื่อกระจายไปยังลูกค้า (Producer to Wholesaler to Retailer to Consumer) มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ดังต่อไปนี้

3.1 ถือว่าผ่านคนกลางสองระดับคือ ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก

3.2 เหมาะสำหรับสินค้าที่ต้องอาศัยการขายผ่านร้านค้าปลีกที่มีจำนวนมากและอยู่กระจัดกระจายจึงต้องอาศัยผู้ค้าส่งช่วยขายต่อไปยังผู้ค้าปลีก เพราะผู้ผลิตไม่สามารถทำการติดต่อกับร้านค้าปลีกทั่วถึง เช่น การขายสินค้าในต่างจังหวัด

3.3 เหมาะสำหรับสินค้าที่ไม่เน่าเสียง่าย หรือสินค้าสะดวกซื้อ หรือสินค้าที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามสมัยนิยมและมีลูกค้าเป้าหมายจำนวนมาก และอยู่กระจัดกระจาย เช่น อาหารกระป๋อง น้ำมันพืช ยาสระผม ฯลฯ

3.4 เหมาะสำหรับผู้ผลิตขนาดเล็ก มีผลิตภัณฑ์น้อยรายการและฐานะทางการเงินไม่เข้มแข็งพอที่จะไปยังผู้ค้าปลีกที่อยู่กระจัดกระจายได้เองจึงต้องอาศัยผู้ค้าส่ง

4. จากผู้ผลิตผ่านไปยังตัวแทนจำหน่ายแล้วส่งผ่านพ่อค้าส่งเพื่อกระจายไปยังลูกค้า (Producer to Agent to Retailer) มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ดังต่อไปนี้

4.1 ผ่านคนกลางสองระดับคือ ตัวแทน และผู้ค้าปลีก ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ช่องทางที่สาม คือ ผ่านคนกลาง 2 ระดับ แต่ต่างกันในลักษณะของคนกลางที่เป็นผู้ค้าส่ง (wholesaler) จะเป็นคนกลางที่มีกรรมสิทธิ์ในสินค้า ส่วนตัวแทน (agent) นั้นเป็นผู้ที่ได้รับ

แต่งตั้งจากผู้ผลิตให้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าบางส่วนหรือทั้งหมดของผู้ผลิตโดยไม่มีกรรมสิทธิ์ในสินค้า

4.2 เหตุผลที่ผ่านตัวแทน เพราะผู้ผลิตไม่สะดวกที่จะจัดจำหน่ายเอง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดความชำนาญหรือต้องการตัดปัญหาในการจัดจำหน่ายหรือเป็นการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

4.3 เหตุผลที่ผ่านผู้ค้าปลีก เพราะผู้บริโภครู้จักกระจายพอสมควร

4.4 เหมาะสำหรับสินค้าเลือกซื้อหรือสินค้าเจาะจงซื้อที่ผู้ผลิตมีเป้าหมายที่ตลาดต่างประเทศจึงต้องแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายแทน แล้วตัวแทนจึงขายผ่านผู้ค้าปลีกช่วยกระจายสินค้าผ่านไปยังผู้บริโภค เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า แวนตา เป็นต้น

5. จากผู้ผลิตผ่านไปยังตัวแทนจำหน่ายแล้วส่งผ่านพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกเพื่อกระจายไปยังลูกค้า (Producer to Agent to Retailer to Consumer) มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ดังต่อไปนี้

5.1 ผ่านคนกลางสามระดับคือ ตัวแทน ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก

5.2 เหตุผลที่ผ่านตัวแทน เพราะผู้ผลิตไม่สะดวกที่จะจัดจำหน่ายเอง

5.3 เหมาะสำหรับสินค้าที่ไม่เน่าเสียง่าย หรือสินค้าที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามสมัยนิยม หรือสินค้าสะดวกซื้อและมีลูกค้าเป้าหมายจำนวนมาก และอยู่กระจัดกระจาย เช่น แป้ง ยาสระผม น้ำมันพืช เป็นต้น จึงสามารถที่จะขายผ่านคนกลางหลายระดับได้

5.4 มักจะใช้สำหรับผู้ผลิตขนาดเล็กที่มีผลิตภัณฑ์น้อยรายการ และฐานะทางการเงินไม่เข้มแข็งพอจึงต้องอาศัยตัวแทนและผู้ค้าส่ง เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระด้านการคลังสินค้า การขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า การเงินและรับภาระด้านการจัดจำหน่าย เป็นต้น

ทั้งนี้ สินค้าบางประเภทที่ต้องใช้การติดต่อที่ต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษและต้องมีบริการในด้านการบำรุงรักษามีการซื้อโดยตรงจากผู้ผลิตเพื่อให้เกิดความมั่นใจ เช่น เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น สินค้าทางอุตสาหกรรมที่มีคำสั่งซื้อครั้งละจำนวนมากๆก็นิยมสั่งโดยตรงจากผู้ผลิตมากกว่าผ่านคนกลางเช่นเดียวกัน นอกจากนี้จะได้ราคาต่ำแล้วยังมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าอีกด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 13-14) กล่าวว่า การจัดจำหน่าย (Place หรือ distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ และ/หรือกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาดในระบบช่องทางการจัดจำหน่าย จึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภครหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

2. การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (market logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภครหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมการกระจายตัวสินค้าจึงประกอบด้วยงานที่สำคัญคือ การขนส่ง (transportation) การรักษาสินค้า (storage) และการคลังสินค้า (warehousing) และการบริหารสินค้าคงเหลือ (inventory management)

Payne Adrian (1933) กล่าวว่า การเลือกทำเลที่ตั้ง (Location) ของธุรกิจบริการมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ผู้บริโภครต้องไปรับบริการจากผู้ให้บริการในสถานที่ที่ผู้ให้บริการจัดไว้ เพราะทำเลที่ตั้งที่เลือกเป็นตัวกำหนดกลุ่มของผู้บริโภครที่จะเข้ามาใช้บริการ ดังนั้น สถานที่ให้บริการต้องสามารถครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุดและคำนึงถึงทำเลที่ตั้งและคู่แข่งด้วย โดยความสำคัญของทำเลที่ตั้ง จะมีความสำคัญมากขึ้นแตกต่างไปตามลักษณะของธุรกิจบริการแต่ละประเภท ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ผู้บริโภครต้องไปรับบริการในสถานที่ที่ผู้ให้บริการจัดเตรียมไว้ เช่น การเลือกซื้อกรมธรรม์ประกันภัย โรงพยาบาล โรงแรม ภัตตาคาร ธนาคาร ในกรณีนี้การเลือกทำเลที่ตั้งและการจัดสถานที่ให้บริการมีความสำคัญมาก

2. ผู้ให้บริการให้บริการแก่ผู้บริโภครในสถานที่ของผู้บริโภคร ในกรณีนี้การเลือกทำเลที่ตั้งและการจัดสถานที่มีความสำคัญน้อยลง

3. ผู้ให้บริการและผู้รับบริการนัดพบกัน ณ สถานที่แห่งหนึ่ง เพื่อให้บริการและรับบริการ ณ สถานที่แห่งนั้น เพื่อความสะดวกของทั้ง 2 ฝ่าย ในกรณีนี้การเลือกทำเลที่ตั้งและการจัดสถานที่ให้บริการมีความสำคัญน้อย

สรุปได้ว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง ช่องทางของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ประกอบด้วยกลุ่มของบุคคลและธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากแหล่งผลิตไปยังตลาดเป้าหมาย หรือกลุ่มลูกค้าโดยวัดได้จากเรื่อง (1) สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (2) การจัดตกแต่งสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ (3) การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และ (4) การสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

2.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

McCarthy (1981, 40) กล่าวว่า Promotion หมายถึง การส่งเสริมการตลาดผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การโฆษณา การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ การขายโดยใช้พนักงาน

ขาย การสื่อสารทางการตลาด การจัดรายการลด แลก แจก แถม การชิงรางวัล และการเสนอเงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่ผู้ขายวางแผนทางการตลาดไว้

Kotler, P. (1997) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาด หมายถึง กิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ขาย พนักงานขายและผู้บริโภค ทำการซื้อสินค้าของบริษัทให้มากขึ้น ในช่วงระยะเวลาอันจำกัดไว้สั้นๆ กิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ขึ้นมาี้ หมายรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่มีใช้การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการขายโดยใช้พนักงานขาย

พิชญ จงสถิตย์วัฒนา (2548, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมการตลาดว่า หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายกับตลาดเป้าหมายเพื่อการโน้มน้าวชักจูงให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจและตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยพบว่า การส่งเสริมการตลาดในปัจจุบัน ได้แก่ การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing) โดยในปัจจุบันจะพบว่า การส่งเสริมการตลาดถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของทุกกิจการเนื่องจากการส่งเสริมการตลาดเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมของทุกบริษัท การส่งเสริมการตลาดยังมีประสิทธิภาพมากเท่าไร นั่นคือภาพลักษณ์ของกิจการในสายตาของลูกค้าเท่านั้น ดังนั้นหากกล่าวว่าการส่งเสริมการตลาดเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นความต้องการซื้อของลูกค้าได้เป็นอย่างดี สามารถส่งเสริมหรือสนับสนุนทัศนคติเดิมของลูกค้าเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่ลูกค้าต้องการหรือบางครั้งก็เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของลูกค้าเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การซื้อได้เช่นกัน นอกจากนี้ การส่งเสริมการตลาดอาจถูกใช้ไปเพื่อเตือนความทรงจำให้ลูกค้าได้ระลึกได้ว่า บริษัทยังคงอยู่และยังคงจำหน่ายสินค้าและบริการที่ดีอาจโดยการโฆษณาบ่อยๆ เพื่อช่วยเตือนความทรงจำให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทตลอดไปหรืออาจโดยการใช้พนักงานขายออกไปเยี่ยมเยียนลูกค้าก็ได้

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การกำหนดแนวทางในการสื่อสารไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ราคาและข้อมูลอื่นๆ ของสินค้าและบริการ โดยมุ่งหมายให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ด้วยการประสมประสานส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขาย นักการตลาดใช้การส่งเสริมการตลาดในการแจ้งข่าวกระตุ้นจูงใจและย้ำเตือนลูกค้า โดยมุ่งหวังให้เกิดการตัดสินใจซื้อ หรือในบางครั้งต้องการเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นในระยะสั้นด้วย ในปัจจุบันได้มีการศึกษาการประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคมากขึ้น ทั้งนี้ เกณฑ์การ

ตัดสินใจเรื่องการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา การส่งเสริมการขายโดยสมาชิก การตลาดทางตรง/ออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ และการขายโดยพนักงาน

Lovelock, C. and Wright, L. (2002, p. 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Promotion and Education ว่าไม่มีนักการตลาดคนไหนที่จะละเลยการส่งเสริมการตลาดเนื่องจากการส่งเสริมการตลาดสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าทำการซื้อสินค้าได้ ซึ่งนับว่าเป็นข้อดีที่องค์กรต่างๆ นั้นมักจะทำการส่งเสริมการตลาดสื่อสารไปยังลูกค้า ไม่ว่าจะผ่านสื่อโทรทัศน์วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ป้ายโฆษณา โบชัวร์ และอินเทอร์เน็ต

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548, p. 29-33) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดรวบรวมวิธีการที่หลากหลายของการสื่อสารกับตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะผ่านการโฆษณา กิจกรรมการขายโดยบุคคล กิจกรรมส่งเสริมการขายและรูปแบบอื่น ทั้งทางตรงสู่สาธารณะและทางอ้อมผ่านสื่อ เช่น การประชาสัมพันธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 11-12) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (personal selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (non-personal selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งอาจเรียกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ หรือใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication; IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้าผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมการขายที่สำคัญมีดังนี้

1. การโฆษณา (advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรและ/หรือ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ

1.1 กลยุทธ์การสร้างสรรค้งานโฆษณา (creative strategy) และยุทธวิธีในการโฆษณา (advertising tactics)

1.2 กลยุทธ์สื่อ (media strategy)

2. การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจุดตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ

2.1 กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (personal selling strategy)

2.2 การจัดการหน่วยงานขาย (sales force management)

3. การส่งเสริมการขาย (sales promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขายและการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่ง

สามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้หรือการซื้อ โดยลูกค้าชั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทาง การส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบคือ

3.1 การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (consumer promotion)

3.2 การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (trade promotion)

3.3 การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ พนักงานขาย (sales force management)

4. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (publicity and public relation) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อ องค์กรทำให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

5. การตลาดทางตรง (direct marketing หรือ direct response marketing) และการตลาดเชื่อมโยง (online marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการ ตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่างๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย

5.1 การขายทางโทรศัพท์

5.2 การขายโดยใช้จดหมายทางตรง

5.3 การขายโดยใช้แคตตาล็อก

5.4 การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจูงใจให้ลูกค้ามี กิจกรรม การตอบสนอง เช่น ใช้คูโปงแลกซื้อ

Payne Adrian (1933) กล่าวว่า การส่งเสริมการตลาดเป็นการติดต่อสื่อสาร เกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจ ใช้พนักงานขาย ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมี หลายประเภทซึ่งอาจใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบ ประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์คู่แข่ง โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ ทั้งนี้ Payne Adrian ได้กล่าวถึงเครื่องมือ ส่งเสริมการตลาดที่สำคัญดังนี้

1. การโฆษณา (Advertising) เป็นรูปแบบหนึ่งในการติดต่อสื่อสารที่นิยม กันมากในธุรกิจบริการ เพื่อสร้างการรับรู้ในบริการ สร้างความเข้าใจในบริการที่ผู้ให้บริการ

จัดเตรียมไว้และเพื่อจูงใจให้ผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้าและอยากที่จะใช้บริการ ดังนั้น นักการตลาดบริการจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการโฆษณา และมีการตัดสินใจในการโฆษณาโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการโฆษณา การกำหนดงบประมาณในการโฆษณาและการเลือกใช้สื่อในการโฆษณาด้วย

2. การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารโดยตรง อาจเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้ส่งข่าวสารจะสามารถรับรู้และประเมินผลจากผู้รับข่าวสารได้ทันที งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ (1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy) (2) การจัดการหน่วยงานขาย (Sales Force Management)

3. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เป็นเครื่องมือระยะสั้นเพื่อกระตุ้นการตอบสนองให้เร็วขึ้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำไปใช้ และการเผยแพร่วัสดุและเทคนิคต่างๆ โดยใช้เสริมการโฆษณา และช่วยเสริมการขาย การส่งเสริมการขายอาจจะทำโดยวิธีทาง ไปรษณีย์ แคตตาล็อก สิ่งพิมพ์จากผู้ผลิตสินค้า การแข่งขันการขายและเครื่องมือขายอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ เพิ่มความพยายาม ในการขายของพนักงานขายผู้จำหน่าย และผู้ขายให้ขายผลิตภัณฑ์และเพื่อให้ลูกค้าต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ยี่ห้อนั้น ทำให้การขายโดยใช้พนักงานขายและการโฆษณาสามารถไปได้ดี เพราะการส่งเสริมการขายเป็นการให้สิ่งจูงใจพิเศษ

4. การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้า บริการ หรือนโยบายบริษัท โดยผ่านสื่อซึ่งอาจไม่ต้องการจ่ายเงินหรือจ่ายเงินก็ได้ การให้ข่าวเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ ส่วนการประชาสัมพันธ์หมายถึง ความพยายามในการสื่อสารเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนต่างๆ หรือเผยแพร่ข่าวสารที่ดี การสร้างภาพพจน์ที่ดีโดยการสร้างเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ดี

5. การบอกกล่าวปากต่อปาก (Word of Mouth) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งกับธุรกิจบริการ เพราะผู้ที่เคยใช้บริการจะทราบว่าบริการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร จากประสบการณ์ของคน แล้วถ่ายทอดประสบการณ์นั้นต่อไปยังผู้ซึ่งอาจจะเป็นผู้ใช้บริการในอนาคต หากผู้ที่เคยใช้บริการมีความรู้สึกที่ดีประทับใจในการบริการก็จะบอกต่อ ไปยังญาติพี่น้องและคนรู้จัก และแนะนำให้ไปใช้บริการด้วย ซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายการส่งเสริมการตลาดและการติดต่อสื่อสารได้มาก

6. การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่างๆ ที่นักการตลาดใช้

ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย (1) การติดต่อเสนอขายทางโทรศัพท์ (2) การขายโดยใช้จดหมายตรง (3) การขายโดยใช้บัตรเครดิต (4) การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจูงใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คู่มือแลกเปลี่ยน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นและดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาสนใจตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้มีกิจกรรมการซื้อขายผลิตภัณฑ์มากขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (2) การสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ (3) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า และ (4) การสร้างความรู้สึที่ดีต่อ ผลิตภัณฑ์

2.5 บุคลากร (People)

Zeitham & Bitner (2003) กล่าวว่า บุคคล (people) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้รับบริการ ซึ่งบุคคลในที่นี้รวมถึงบุคลากรในองค์กร ผู้รับบริการ และผู้อื่นที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของการบริการ เช่น การจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม มีการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง ดังนั้น บุคลากรจึงต้องมีความรู้ ความชำนาญในสายงาน มีทัศนคติ มีบุคลิกภาพ การแต่งกายที่ดี สามารถตอบสนองแก้ปัญหาต่างๆของผู้รับบริการ และสร้างค่านิยมที่ดีให้กับองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความรู้สึกประทับใจต่อการบริการ

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่า พนักงาน (People) หมายถึง การจัดการบริการอย่างมีประสิทธิภาพด้วยบุคลากรของกิจการ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม รวมไปถึงการจูงใจและปลูกฝังลักษณะที่จำเป็นต่อการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการให้มากที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การทักทายลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้ เหนือการตัดสินใจเรื่องบุคลากรประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม/ทักษะ และการติดต่อกับลูกค้า

Lovelock, C. and Wright, L. (2002: 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ People ว่าการบริการขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งในที่นี้หมายถึง ลูกค้าและพนักงาน ซึ่งจะมามีอิทธิพลต่อลูกค้าในด้าน การบริการ ลูกค้ามักจะตัดสินคุณภาพของการบริการจากสิ่งที่ลูกค้าได้รับการบริการที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ การคัดสรร การฝึกฝน การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเป็นสำคัญ

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548: 29-33) กล่าวว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจะครอบคลุม 2 ประเด็นคือ (1) บทบาทของบุคลากร สำหรับธุรกิจบริการ ผู้ให้บริการ

นอกจากจะทำหน้าที่ผลิต บริการแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ขายผลิตภัณฑ์บริการ ไปพร้อมๆ กันด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีส่วนจำเป็นอย่างมากสำหรับการบริการ และ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าด้วยกัน คุณภาพการบริการของลูกค้ารายหนึ่งอาจมีผล มาจากลูกค้ารายอื่นแนะนำมา ตัวอย่างที่เกิดขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าทัวร์หรือลูกค้า จากร้านอาหารที่บอกต่อกันไป แต่ปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารการตลาดจะพบก็คือการควบคุมระดับคุณภาพการบริการให้อยู่ในระดับคงที่

Payne Adrian (1933) กล่าวว่า บุคคลการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทั้งในการผลิตบริการและการให้บริการ ในปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันธุรกิจรุนแรงขึ้น บุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ โดยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยคุณภาพในการให้บริการต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่ง ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีความรู้ความชำนาญในสายงาน มีทัศนคติที่ดีมีบุคลิกภาพและการแต่งการที่ดีสร้างความน่าเชื่อถือ มีมนุษยสัมพันธ์มีความเสมอภาคในการให้บริการลูกค้าเพื่อสร้างความรู้สึกระประทับใจต่อการให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียม สามารถตอบสนองและแก้ปัญหาต่างๆของลูกค้า มีความริเริ่มสามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้

สรุปได้ว่า บุคลากรหมายถึงพนักงานในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีหน้าที่ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน การปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน การจูงใจให้ทำงาน และการมอบหมายภารกิจที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผลการดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในสายงาน (2) ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและ (4) มีทัศนคติที่ดีต่องาน

2.6 กระบวนการให้บริการ (Process)

Zeitham & Bitner (2003) กล่าวว่า กระบวนการให้บริการ (process) หมายถึง การวางขั้นตอน ระเบียบ วิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจในการบริการ เพื่อส่งมอบคุณภาพการให้บริการกับผู้รับบริการได้รวดเร็วและประทับใจ ขั้นตอนการปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การเข้าใจลักษณะนิสัยของผู้รับบริการ การเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้รับบริการและการใช้นวัตกรรมบริการแบบใหม่ๆ เป็นต้น

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่ากระบวนการ (Process) หมายถึง การวางระบบและออกแบบให้มีขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมากที่สุด ลดขั้นตอนที่ทำให้ผู้บริโภคต้องรอนานจัดระบบของการไหลของการให้บริการ (Services flow) ให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด เนื่องจากการรอคอยการให้บริการนานๆ อาจทำ

ให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ เช่น การให้บริการลูกค้าอยู่ที่จุดเดียว (One stop service) เป็นต้น ทั้งนี้ เกณฑ์การตัดสินใจเรื่องกระบวนการประกอบด้วย การตั้งกฎระเบียบ และการบริหารจัดการ

Lovelock, C. and Wright, L. (2002: 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Process ว่าการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการจัดส่งสินค้าถึงลูกค้าเป็นกระบวนการที่ต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงที่สุด กระบวนการนั้นจะหมายถึง ตั้งแต่ลำดับการคิดการบริการในระบบงานต่างๆ ซึ่งถ้าหากกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งของขั้นตอนเกิดความล่าช้าจะส่งผลทำให้งานเกิดผิดพลาดและอาจจะสร้างความไม่พอใจแก่ลูกค้าได้

ยุพาวรรณ วรณวณิชย์ (2548: 29-33) กล่าวว่า ในกลุ่มธุรกิจบริการ กระบวนการในการส่งมอบบริการมีความสำคัญเช่นเดียวกับเรื่องทรัพยากรบุคคล แม้ว่าผู้ให้บริการจะมีความสนใจดูแลลูกค้าอย่างดี ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาลูกค้าได้ทั้งหมด เช่น การเข้าแถวรอ ระบบการส่งมอบบริการ จะครอบคลุมถึงนโยบายและกระบวนการที่นำมาใช้ ระดับการใช้เครื่องจักรกลในการให้บริการ อำนาจตัดสินใจของพนักงาน การที่มีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการให้บริการ อย่างไรก็ตามความสำคัญของประเด็นปัญหาดังกล่าวไม่เพียงแต่จะสำคัญต่อฝ่ายปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังมีผลสำคัญต่อฝ่ายการตลาดด้วย เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความพอใจที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งสามารถเห็นได้ว่าการจัดการทางการตลาดต้องให้ความสนใจในเรื่องของกระบวนการให้บริการและการนำส่ง ดังนั้นส่วนประสมการตลาดควรครอบคลุมถึงประเด็นของกระบวนการนี้ด้วย

Payne Adrian (1933) กล่าวว่า กระบวนการให้บริการเป็นขั้นตอนในการให้บริการเพื่อส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้รวดเร็วและประทับใจลูกค้า จะพิจารณาใน 2 วัน คือ ความซับซ้อน (Complexity) และความคาดหมาย (Divergence) ในด้านของความซับซ้อนจะต้องพิจารณาถึงขั้นตอนและความต่อเนื่องของงานในกระบวนการ เช่น ความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อซื้อกรรมกรรม ส่วนในด้านของความหลากหลาย ต้องพิจารณาถึงความอิสระและความยืดหยุ่น เช่น สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือลำดับการทำงานได้ ทำให้ขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็ว

สรุปได้ว่า กระบวนการให้บริการหมายถึงกระบวนการวางระบบและออกแบบให้การทำงานมีลำดับขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าได้มากที่สุด ซึ่งอาจดำเนินการในเรื่องการลดขั้นตอน การจัดระบบของการไหลของการให้บริการให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุดโดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวก (2) การลดขั้นตอนให้เกิดความรวดเร็ว (3) การพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและ (4) การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

2.7 การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence & Presentation)

Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) กล่าวว่า หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง การออกแบบวางผังสำนักงาน การจัดวางโต๊ะ การออกแบบสถานที่ให้บริการ ฯลฯ ให้เหมาะสมกับการให้และใช้บริการ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะรับรู้และเข้าใจภาพลักษณ์การให้บริการของกิจการเหล่านี้ เนื่องจากเมื่อลูกค้าติดต่อกับองค์กร ลูกค้าก็จะสังเกตเห็นสิ่งต่างๆรอบตัว เมื่อองค์กรที่ให้บริการมีการจัดสถานที่อย่างเหมาะสมก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการมากขึ้น ทั้งนี้ เกณฑ์การตัดสินใจเรื่องหลักฐานทางกายภาพประกอบด้วย สิ่งของที่จับต้องได้ และการวัดผลคุณภาพ

Zeitham & Bitner (2003) กล่าวว่า ลักษณะทางกายภาพ (physical evidence) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่บริการอย่างเหมาะสม เป็นการแสดงให้เห็นลักษณะทางกายภาพที่เป็นภาพลักษณ์ หรือสิ่งที่ผู้รับบริการสามารถสังเกตเห็นได้ง่าย โดยผ่านการใช้หลักฐานที่มองเห็นเพื่อให้ผู้รับบริการมองเห็นคุณค่าของบริการ เช่น การออกแบบ ตกแต่ง การแบ่งส่วนของพื้นที่ในอาคารสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน ความมีระเบียบ ความสะอาด การจัดวางอุปกรณ์ อุปกรณ์ทันสมัย ลักษณะทางกายภาพจะช่วยสร้างความรู้สึกประทับใจจากสิ่งภายนอก ประกอบกับการให้บริการที่ดีของบุคลากร จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีในจิตใจผู้รับบริการ และบอกต่อไปยังผู้อื่น

Lovelock, C. and Wright, L. (2002, p. 13-15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Physical Evidence ว่าลักษณะของอาคาร ท่าเลที่ตั้ง พาหนะ การตกแต่งภายใน อุปกรณ์สมาชิก สัญลักษณ์ วัสดุทางการพิมพ์ และบริการอื่นๆ ขององค์กรที่สามารถจัดต้องได้ และปรากฏในสายตาของลูกค้าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความประทับใจของลูกค้า และในด้านการบริการที่มีองค์ประกอบที่จับต้องได้น้อยนั้น เช่น การประกันภัย การโฆษณา มักจะมีการสร้างสัญลักษณ์ที่มีความหมายเพื่อแทนบริการนั้นๆ

ยุพาวรรณ วรณวณิช (2548, หน้า 29-33) กล่าวว่า มีธุรกิจบริการจำนวนมากที่นำลักษณะทางกายภาพเข้ามาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด แม้ว่าลักษณะทางกายภาพจะเป็นส่วนประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็ตาม ที่ปรากฏให้เห็นส่วนใหญ่จะเป็นการสร้างสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศการเลือกใช้สี แสง และเสียงภายในร้าน เป็นต้น หรือใช้ลักษณะทางกายภาพเพื่อสนับสนุนการขาย เช่น ยี่ห้อและคุณภาพของรถของบริษัทให้เช่ารถ ดึงดูดสำหรับใส่เสื้อผ้าซักแห้งต้องสะอาด เป็นต้น

Payne Adrian (1933) กล่าวว่า การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ หมายถึง ภาพลักษณ์ หรือสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายทางกายภาพ และเป็นสิ่งที่สื่อให้

ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของการบริการได้อย่างชัดเจนด้วย เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ให้บริการ การออกแบบตกแต่งและแบ่งส่วนหรือแผนกของพื้นที่ในอาคาร ความมีระเบียบภายในสำนักงาน การจัดวางอุปกรณ์สำนักงาน ความสะอาดของอาคารสถานที่ ความน่าเชื่อถือของตัวอาคารสถานที่ การนำอุปกรณ์ทันสมัยมาใช้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ หมายถึงภาพลักษณ์ หรือสิ่งที่ลูกค้าสามารถเห็นได้โดยง่ายทางกายภาพ และเป็นสิ่งที่สื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของการบริการได้อย่างชัดเจนด้วย ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารับรู้และเข้าใจถึงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์รวมถึงเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ (2) การสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ และ (4) การจัดวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

กล่าวนำ

กล่าวได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาครนั้น มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องหลายเรื่อง โดยเริ่มต้นจากแนวคิดด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวกับเบญจรงค์เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินการ ผู้ผลิตมีต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลง รวมถึงได้ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง ซึ่งช่วยให้ลูกค้าได้เห็นถึงคุณค่าของเบญจรงค์มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเรื่องBlue Ocean Strategyและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) มาสนับสนุนแนวคิดเรื่องนวัตกรรม สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องของวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั้งปัจจัยภายนอกและภายในของผู้ผลิตเบญจรงค์ เพื่อช่วยให้ได้แนวทางในป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงมีวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพภายในกลุ่มผู้ประกอบการเบญจรงค์ซึ่งจะช่วยให้เกิดคุณลักษณะที่มีความเป็นเลิศในเชิงการบริหารงาน โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเรื่องOutsourcingและการบูรณาการมาสนับสนุนแนวคิดเรื่องการจัดการ เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการกลุ่มผู้ประกอบการเบญจรงค์สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

1. Blue Ocean Strategy

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้ประกอบการยุคใหม่ต้องมีการจัดการองค์ความรู้ เสริมสร้างความสามารถหลัก (core competency) และความชำนาญของธุรกิจ เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนมีกระบวนการทัศน์ในการทำงาน มุ่งเน้นการบริหารงานในเชิงรุก มีการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้ทุกปัจจัยของธุรกิจดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยผ่านกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วยกระบวนการตัดสินใจ วางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุม หรือการตรวจสอบกลยุทธ์ อีกทั้งต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า “การสร้างความสำเร็จเปรียบเชิงกลยุทธ์”

ในสภาวะการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมมุ่งการแข่งขันแบบเผชิญหน้า เพื่อแย่งชิงยอดขาย และส่วนแบ่งตลาดเป็นสภาพที่เรียกว่า “Red Ocean” ซึ่งเปรียบได้กับทะเลที่แดงไปด้วยเลือดของทุกฝ่ายที่ต่อสู้กันอยู่ สภาวะเช่นนี้ทุกฝ่ายต่างสูญเสีย และมีโอกาสน้อยที่จะสร้างกำไร ดังนั้น ที่ถูกต้องธุรกิจจึงควรเปลี่ยนแนวทางจากการมุ่งเข้าไปในตลาดที่แข่งขันสูงเพื่อเอาชนะในการแข่งขันนั้นให้ได้ มาเป็นการสร้างตลาดใหม่ขึ้นมาที่เรียกว่า “Blue

Ocean” ตลาดใหม่ที่สงบจากการแข่งขัน เปรียบได้กับทะเลสีครามที่ยังไม่มีคู่แข่งเข้ามาซึ่งเราสามารถเก็บเกี่ยวผลกำไรในระดับสูงมากได้

W. Chan Kim & Renee Mauborgne (2005) ได้เสนอแนวคิด Blue Ocean Strategy ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาดปัจจุบัน โดยพยายามที่จะสร้างตลาดใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Innovation) ให้กับตลาด ทั้งนี้ การเสนอแนวคิดดังกล่าวมีผลการศึกษาข้อเท็จจริงจากการวิจัยธุรกิจเพื่อใช้ยืนยันแนวความคิดดังกล่าว โดยมีตัวเลขที่น่าสนใจคือ ในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ นั้น พบว่า 86% ของการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจจะเกิดใน Red Ocean แต่มีเพียง 14% เท่านั้นที่สร้าง Blue Ocean ขึ้นมา และ 62% ของรายรับที่เกิดขึ้นเป็นรายรับใน Red Ocean โดย 38% เป็นรายรับจาก Blue Ocean แต่ธุรกิจ Red Ocean เก็บเกี่ยวกำไรรวมได้เพียง 39% ส่วนอีก 61% ที่เหลือเป็นของธุรกิจที่สร้าง Blue Ocean ขึ้นมา ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า Blue Ocean Strategy เป็นคำตอบที่ถูกต้องในการสร้างการเติบโต และผลกำไรทางธุรกิจ

กล่าวได้ว่า Blue Ocean Strategy เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบดั้งเดิมที่ผู้ประกอบการต้องพยายามพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่าง หรือต้องสร้างความต้องการใหม่ๆ (New Demand) ขึ้นมาเสมอ โดยใช้นวัตกรรม (Innovation) ใหม่ๆ และ Blue Ocean Strategy ได้รับการตอบรับที่ดีเนื่องจากมีเครื่องมือสนับสนุนที่มีความเป็นปัจจุบัน แต่ภายใต้แนวคิดนี้องค์กรที่ใช้ Blue Ocean Strategy จะสามารถเป็นผู้ที่นำที่เสนอได้ทั้งความแตกต่างและมุ่งเน้นการลดต้นทุนไปพร้อมๆ กัน โดยการลดต้นทุนนั้นจะเกิดขึ้นจากการลดหรือกำจัดปัจจัยบางประการที่เคยมีอยู่ให้หมดไป (Reduce หรือ Eliminate) ส่วนการนำเสนอคุณค่าและความแตกต่างแก่ลูกค้าก็สามารถทำได้โดยการเพิ่มหรือสร้างสรรค์ปัจจัยบางประการที่คนอื่นไม่มี หรือมีน้อยให้กับลูกค้า (Create หรือ Raise)

หลักคิดสำคัญของ Blue Ocean Strategy อยู่ที่คำว่า “นวัตกรรมที่มีคุณค่า” หรือ Innovation ที่มี Value นั่นคือ ทุกธุรกิจต้องมุ่งเน้น “การสร้าง-Create” นวัตกรรมที่มีคุณค่าให้ได้ เพื่อพาตัวเองออกไปให้ไกลจากการแข่งขันในสภาพที่เป็น Red Ocean ไม่ว่าจะเป็นการสร้างตลาด การสร้างและจับความต้องการใหม่ การทำลายกำแพงความคิดเรื่องคุณค่าที่สูงขึ้น ซึ่งลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นจะต้องมีต้นทุนที่สูงขึ้น (Higher Value = Higher Cost) ออกไป โดยมุ่งคิด วิเคราะห์ และสร้างความแตกต่างที่ให้คุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำลง (Differentiation, Higher Value and Lower Cost)

W. Chan Kim & Renee Mauborgne (2005) เสนอแนวทางกลยุทธ์ไว้ 6 แนวทาง กับอีก 4 หลักคิดพื้นฐาน ที่เรียกว่า Six Path to Blue Ocean Strategy และ The Four Actions Framework ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1.1 Six Path to Blue Ocean Strategy เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนวิธีมองตลาดหรือธุรกิจ โดยเน้นไปที่การข้ามออกไปจากมุมมองแบบเดิมๆ ดังภาพ

	Head-to-Head Competition		Blue Ocean Creations
Industry	Focuses on rivals within its industry	→	Looks across alternative industries
Strategic group	Focuses on competitive position within strategic group	→	Looks across strategic groups within industry
Buyer group	Focuses on better serving the buyer group	→	Redefines the industry buyer group
Scope of product or service offering	Focuses on maximizing the value of product and service offerings within the bounds of its industry	→	Looks across to complementary product and service offerings
Functional-emotional orientation	Focuses on improving price performance within the functional-emotional orientation of its industry	→	Rethinks the functional-emotional orientation of its industry
Time	Focuses on adapting to external trends as they occur	→	Participates in shaping external trends over time

ภาพที่ 9 Six Path to Blue Ocean Strategy

(W. Chan Kim & Renee Mauborgne, 2005)

กล่าวคือ 6 แนวทางที่ต้องเปลี่ยนวิธีมองตลาดหรือธุรกิจ โดยเน้นไปที่การข้ามออกไปจากมุมมองแบบเดิมๆ ดังนี้

1.1.1 การมองข้ามกรอบอุตสาหกรรม (Industry) หมายถึง การนิยามธุรกิจ และอุตสาหกรรมใหม่ เช่น บริษัท Southwest Airlines ที่ไม่ได้นิยามอุตสาหกรรม และการแข่งขันอยู่เพียงสายการบินด้วยกัน แต่มองทุกอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการโดยสารเดินทางว่าผลิตภัณฑ์ของเราจะเข้าไปทดแทนได้อย่างไร หรือ Skype - ผู้ให้บริการโทรศัพท์ทางอินเทอร์เน็ตที่ให้บริการได้ทั้งการโทรศัพท์จากคอมพิวเตอร์ ไปยังคอมพิวเตอร์ โทรไปยังโทรศัพท์บ้าน หรือโทรศัพท์มือถือ หรือการเปิดให้เลขหมายท้องถิ่น เช่น เปิดเบอร์ที่ US ให้แก่ผู้จดทะเบียนบริการซึ่งอาจจะอยู่อีกประเทศหนึ่งเช่นในประเทศไทย แล้วบริการโอนสายผ่านอินเทอร์เน็ตกลับมายังประเทศไทย โดยเข้าคอมพิวเตอร์ หรือโทรศัพท์เบอร์ที่กำหนดเมื่อมีลูกค้าที่ US โทรเข้าเบอร์

ท้องถิ่นที่ US นั้นด้วยค่าบริการในการคุยนาที่ละไม่ถึงหนึ่งบาท จะเห็นว่า Skype ไม่ได้นิยามการบริการว่าเป็นเพียง VoIP (Voice over IP) ที่เป็นเพียงการใช้คอมพิวเตอร์คุยกันสองฝ่าย แต่รุกเข้าไปยังการให้บริการโทรศัพท์ทุกประเภท ที่สุดก็จะทำให้โทรศัพท์ทางไกลทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ ในรูปแบบเดิมกลายเป็นเรื่องที่ไม่ในอนาคตไม่มีใครพูดถึงกันอีกต่อไป

1.1.2 การมองข้ามกลุ่มกลยุทธ์ (Strategic Group) คือ อย่ายึดติดอยู่เพียงในกลุ่มกลยุทธ์ภายในอุตสาหกรรม เช่น การมีมุมมองว่า ตลาดต้องเป็นกลุ่มบน ต้องการสินค้าระดับหรูคุณภาพดี ต้องมีสินค้าบริการหลากหลาย มีบริการมากและราคาสูง หรือตลาดล่างสนใจแต่เรื่องพื้นฐาน ไม่มีทางเข้าใจเรื่องประโยชน์ด้านอารมณ์ของผลิตภัณฑ์ ฯลฯ เป็นต้น กรณีตัวอย่างบริษัท Curves Fitness Center ที่ไปเลือกจับกลุ่มแม่บ้าน โดยวางรูปแบบเป็นศูนย์บริการที่มีอุปกรณ์ออกกำลังกายเท่าที่จำเป็นเท่านั้นตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกสำหรับพวกแม่บ้าน เช่น ไปอยู่ในตลาด ทำให้การออกกำลังกายสำหรับแม่บ้านเป็นเรื่องง่าย และสะดวกรวมทั้งเป็นที่สังสรรค์กันในกลุ่มแม่บ้าน ค่าบริการถูก เนื่องจากไม่ต้องมีเครื่องออกกำลังกายที่ไฮเทคซับซ้อน และไม่ต้องอยู่ในทำเลไฮโซ ทำให้ศูนย์สุขภาพ Curves มีอัตราการเติบโตสูงอย่างเหลือเชื่อ มีลูกค้ารวมมากกว่าสองล้านคน รายได้รวมมากกว่าหนึ่งพันล้านดอลลาร์จากตลาดที่ถูกมองข้ามนี้

1.1.3 การมองข้ามกลุ่มผู้ซื้อ (Buyer Group) หลักการเปรียบได้กับเรื่องบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้บริโภค เช่น ในการซื้อผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ จะมีผู้มีอิทธิพลในการสั่งซื้อ (Influencer), เป็นผู้ใช้ตัวจริง (User), เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ฯลฯ เป็นต้น การมองออกนอกกรอบความคิดแบบเดิมๆ เช่น แทนที่จะมองว่าสินค้าของเราจะต้องผ่าน Influencer เช่น ต้องให้แพทย์ หรือ IT Manager ของบริษัทเท่านั้นในการสั่งเข้าไปใช้ ก็อาจมองไปที่ User โดยตรง ศึกษาถึงความต้องการของพวกเขา แล้วสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าที่พวกเขาต้องการ เสนอไปที่เขาเพื่อให้เขาเป็นผู้ Pull สินค้าโดยฝ่ายจัดซื้อเองก็ต้องดำเนินการตามความต้องการ ซึ่งถือเป็นทางเลือกหนึ่งในการสร้าง Blue Ocean

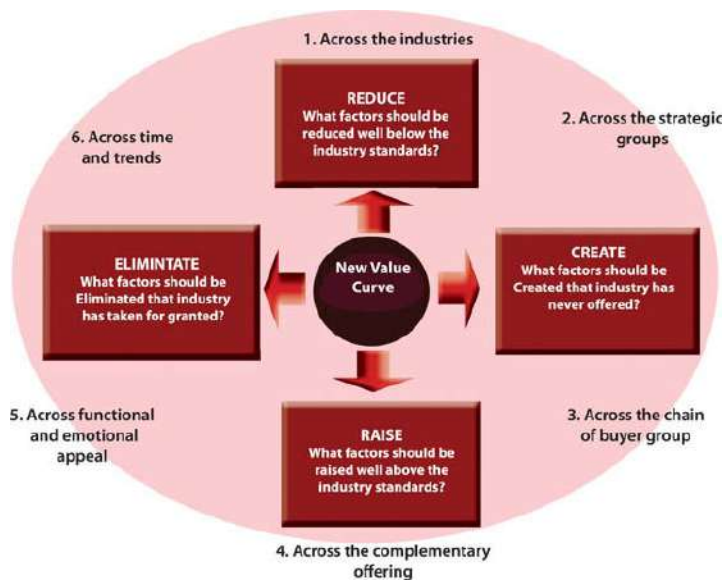
1.1.4 การมองออกนอกขอบเขตของการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ (Scope of Product or Service Offering) คือ การทำความเข้าใจ Demand Chain (สายโซ่ที่ต่อเนื่องของความต้องการ) ของลูกค้าให้ครบทั้งหมด ไม่ใช่มองแคบแค่งั้นเดียว โดยมองถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของเราทั้งก่อน ระหว่าง และหลังจากใช้สินค้าหรือบริการ โดยต้องไม่คิดว่าเรื่องต่างๆ ใน Demand Chain นั้นอยู่นอกขอบเขตของการขายสินค้าหรือบริการของเรา เช่น กาต้มน้ำของฟิลิปส์ มีการออกแบบโดยเพิ่มส่วนกรองน้ำเพื่อดักจับหินปูนที่มีอยู่ในน้ำประปา โดยไม่ได้มองว่า นั่นเป็นปัญหาของคุณภาพน้ำประปาไม่ใช่ปัญหาของผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ ผลก็คือการตอบรับที่ดีเยี่ยมจากลูกค้า

1.1.5 การมองข้ามออกไปยังด้านพื้นฐานผลิตภัณฑ์และด้านประโยชน์เชิงอารมณ์ (Functional-Emotional Orientation) ตัวอย่างเช่น การนึกแนวขายวัสดุก่อสร้างไปเน้นด้านอารมณ์ เช่น กระเบื้องที่ให้สุนทรียภาพ และความสุขแก่ผู้อยู่อาศัย หรือในทางตรงกันข้ามการให้บริการตัดผมที่มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องพื้นฐานเท่านั้น โดยไม่มีบริการอื่นใดทั้งสิ้นนอกจากตัดผมจริงๆ ในราคาที่ถูกลงมากและใช้เวลารวดเร็วมาก

1.1.6 การมองข้ามกาลเวลา (Time) เป็นการประเมินว่าจะไร้อำนาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ววางแผนตอบสนอง ก็เป็นหนทางในการสร้าง Blue Ocean ได้เช่นกัน เช่น การวางตลาดของ iPod และ I-Tune Music Store ดังได้กล่าวไปแล้ว

1.2 The Four Actions Framework

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบที่ทุกองค์กรควรจะต้องทบทวนตนเอง เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบในการดำเนินงานทางธุรกิจของตนได้ ซึ่ง Kim & Mauborgne ได้แนะนำให้แยกองค์ประกอบต่างๆ ที่ธุรกิจแข่งขันอยู่ เช่น แข่งขันกันด้านราคา บริการ บรรจุภัณฑ์ ผลิต บริการเสริม ชื่อเสียง การจัดส่ง ความประหยัด ค่าบำรุงรักษา ความสวยงาม ฯลฯ เป็นต้น จากนั้นให้นำคู่แข่งแต่ละรายมาจัดวางลงในแต่ละแกนขององค์ประกอบนั้นตามระดับที่เสนอ จากนั้นให้ลองประเมินทางเลือกของธุรกิจตนเองตามกรอบการดำเนินการ 4 ประการ ดังภาพ



ภาพที่ 10 The Four Actions Framework

(W. Chan Kim & Renee Mauborgne, 2005)

ในการวิเคราะห์ที่ได้ยกตัวอย่างบริการเสริมของร้านตัดผมชาย และสายการบิน มาใช้เป็นกรณีศึกษา ดังนี้

1.2.1 Eliminate (กำจัด หรือตัดทิ้ง ตัดออก) หมายถึง องค์กรจะขจัดสิ่งที่เราไม่น่าจะตัดหรือขจัดออกไปได้ เช่น ปัจจัยที่เคยคิดว่าสำคัญ หรือจำเป็น และในปัจจุบันไม่สำคัญ และจำเป็นอีกต่อไปอีก และควรที่จะตัดออกไป หรือของบางอย่างที่เคยคิดว่า ลูกค้าต้องการแต่จริงๆ แล้วในปัจจุบันลูกค้าอาจจะไม่มีความต้องการเลยก็ได้เช่น บริการเสริมในร้านตัดผมชาย ได้แก่ บริการเครื่องดัด บริการนวด สระผม นวดผม ไดรฟ์ผม หรือการให้บริการเสริมของสายการบิน เช่น บริการอาหารเครื่องดื่ม ไวน์ บนเครื่องบิน บริการเปลี่ยนตัวเลื่อนวัน เวลา เดินทาง

1.2.2 Reduce (ลด) หมายถึง องค์กรจะขจัดสิ่งที่เราไม่น่าจะลดลงได้ จนถึงลดให้ต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม ซึ่งที่ผ่านมามีอาจจะเคยคิดว่าคุณค่านั้นๆ ลูกค้ามีความต้องการมาก แต่จริงๆ แล้วอาจจะไม่มากอย่างที่ตนเองคิดก็ได้ เช่น บริการเสริมของร้านตัดผมชาย ลดบริการด้านการบำรุงผม ลดการใช้ผ้าขนหนูหลายๆ ผืนโดยไม่จำเป็น บริการเสริมของสายการบิน ลดรูปแบบของตัวเครื่องบิน 5 Copies พร้อมแถบแม่เหล็กและการออก Boarding Pass แยก 2 ท่อนจนเหลือเพียงกระดาษ Print Out ขนาดเล็กๆ แผ่นเดียว

1.2.3 Raise (ยกระดับ เพิ่มมากขึ้น) หมายถึง ปัจจัยที่ควรที่จะยกให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม โดยการการเพิ่ม (Raised) ปัจจัยบางอย่างให้สูงกว่าระดับอุตสาหกรรมองค์กรประกอบใดในด้านบวกที่เราเพิ่มให้ลูกค้าได้เช่น บริการเสริมของสายการบิน เพิ่มจำนวนเที่ยวบินที่มีให้เลือกได้ตลอดวัน (เนื่องจากไม่ต้องรอทำความสะอาดภายในเครื่องและที่นั่ง เปลี่ยนผ้ารองศีรษะผู้โดยสาร เก็บขนะ เศษอาหาร เดิมอาหาร เครื่องดื่ม ฯลฯ)

1.2.4 Create (สร้างใหม่) หมายถึง องค์กรประกอบใดที่เราสร้างขึ้นใหม่ได้บ้าง หรือปัจจัยใหม่ที่องค์กรควรจะพัฒนาขึ้นมา อีกทั้งยังไม่มีหรือนำเสนอในอุตสาหกรรมใดๆ มาก่อน โดยการสร้าง (Created) คุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีการนำเสนอในอุตสาหกรรมนั้นๆ เช่น บริการเสริมของร้านตัดผมชาย การใช้ทอลมทำความสะอาดศีรษะรวมทั้งดู/เป่าเส้นผมออกเพื่อทำความสะอาดโดยไม่ต้องสระผม การเพิ่มสัญญาณแจ้งให้ลูกค้าภายนอกร้านทราบว่า จะมีช่างตัดผมให้บริการได้ในอีกกี่นาที และการมีผ้าขนหนู หวีใหม่ให้แก่ลูกค้าทุกรายโดยไม่เก็บกลับมาใช้ซ้ำ หรือบริการเสริมของสายการบิน การสร้างมาตรฐานเรื่องความตรงเวลา การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรมากกว่าบรรยากาศการต้อนรับแบบทางการ(ตามตัวอย่างนี้ทำให้ร้านค้าลดค่าบริการตัดผมลงเหลือเพียง 20-30% ของราคามาตรฐานในอุตสาหกรรม (แปลว่าร้านอื่นแพงกว่าประมาณ 3-5 เท่า) และลดระยะเวลาในการบริการเหลือเพียง 10 นาที จากมาตรฐานหนึ่งชั่วโมง เพิ่มรายรับให้ช่าง

ตัดผมได้อีกถึง 50% ลดต้นทุนได้มาก สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่า และสร้างอยู่ใน Blue Ocean สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเฉพาะบริการตัดผมจริงๆ)

1.3 ขั้นตอนการปฏิบัติการภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ Blue Ocean Strategy

ในการวางแผนเพื่อมุ่งสู่ Blue Ocean Strategy ในองค์กรนั้นต้องอาศัยการทำ Workshop สรุปเป็นวิธีการง่ายๆ ได้ ดังนี้

1.3.1 ระดมความคิดเพื่อสร้างผังการวิเคราะห์กลยุทธ์ตามตัวอย่างแผนภาพข้างต้น (Strategy Canvas) ถือการเผยแพร่ให้ง่ายด้วยการใช้กระดาษ A4 เพียงแผ่นเดียวในการประชุม หรือร่วมระดมความคิด

1.3.2 ระดมความคิดเพื่อจูน หรือปรับผังการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมานั้น โดยอาจจะต้องปรับหลายครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าได้สิ่งที่ถูกต้องและที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ กลยุทธ์ที่ดึงมาวิเคราะห์ต้องเป็นกลยุทธ์หลักๆ ที่ในวงการถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญ

1.3.3 ระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการปรับกลยุทธ์ ด้วยการใช้หลัก Six Path to Blue Ocean Strategy และ The Four Actions Framework

1.3.4 นำกลยุทธ์ที่ได้ไปทำวิจัยง่ายๆ หรือขาย Idea กับผู้เกี่ยวข้องเช่นลูกค้า หรือพันธมิตรธุรกิจ เพื่อฟังความคิดเห็น

1.3.5 ระดมความคิดเพื่อปรับกลยุทธ์อีกครั้ง โดยในขั้นนี้ ให้ระบุลูกค้าที่จะเข้ามาเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้ให้ได้อย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเดิมที่เห็นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้ตรงตามความต้องการมากขึ้น (เช่น ลูกค้าสายการบินทั่วไปที่ไม่ต้องการทานอาหาร เครื่องดื่มบนเครื่องอยู่แล้ว จะเข้ามาใช้บริการเนื่องจากราคาตั๋วโดยสารถูกกว่า) กลุ่มลูกค้าอื่นที่ไม่เคยมองผลิตภัณฑ์หรือบริการนี้ที่มีโอกาสเข้ามาซื้อหรือใช้บริการ (เช่น กลุ่มลูกค้าผู้โดยสารรถยนต์หรือรถไฟเดิม ที่เริ่มสนใจบริการนี้เนื่องจากรวดเร็วกว่าด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่างกันไม่มาก) และกลุ่มที่เราไม่เคยมองเห็นว่าจะจะเป็นลูกค้าได้ (เช่น ลูกค้ากลุ่มต่างๆ ที่จะหันมาใช้บริการเนื่องจากเราเปิดเที่ยวบินหลายเที่ยวบินในหนึ่งวัน ที่ตรงกับเวลาที่เขาเดินทาง หรือกลุ่มลูกค้าขนส่งสินค้าทางอากาศที่สนใจบริการฝากส่งสินค้ามากับเครื่องบินโดยสาร เป็นต้น)

1.3.6 เผยแพร่แนวความคิดที่เป็นกลยุทธ์ใหม่ขององค์กรเพื่อให้มีการเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมอีก

1.3.7 เมื่อแน่ใจ จึงลงมือวางแผนนำไปปฏิบัติการ

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 53-56) กล่าวว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้า (Product Development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น (New and Improved) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) จึงหมายถึงผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 53-56)

1. มีลักษณะริเริ่มหรือเป็นเอกลักษณ์ (Innovated Product) กล่าวคือ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ โดยสามารถสนองความต้องการเดิมหรือความต้องการใหม่ของผู้ซื้อได้

2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิม แต่มีลักษณะแตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิมอย่างเห็นได้ชัด หรือมีการปรับปรุงใหม่ (Modified Product)

3. ผลิตภัณฑ์เลียนแบบ (Me-too) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่สำหรับบริษัท แต่เก่าสำหรับตลาดสินค้านั้น

สืปชาติ อันทะไชย (2552 หน้า 337) ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดของผลิตภัณฑ์ใหม่ไว้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ใหม่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม จะพบว่าผลิตภัณฑ์ใหม่มีฟังก์ชันแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม เช่น เตอบนไมโครเวฟ และโทรศัพท์มือถือที่มีฟังก์ชันใหม่

2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ตามกฎหมาย (Newness in Legal Form) เช่น ข้อกำหนดขององค์การอาหารและยา ที่กำหนดให้อาหารที่มีอายุมากกว่า 6 เดือนถือว่าเป็นอาหารใหม่

3. ผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแนวคิดของบริษัท (Newness from the company's Perspective) โดยบริษัทส่วนใหญ่ได้กำหนดผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับที่ 1 เป็นการรวมหลายผลิตภัณฑ์ (Product line Extension) ไว้ในผลิตภัณฑ์เดียวกัน ระดับที่ 2 เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เช่น บริษัท Sony เปลี่ยนจากเทปบันทึกเสียง เป็น Walkman และ ระดับที่ 3 เป็นนวัตกรรมแท้จริง (True Innovation) เช่น บริษัท Sony ได้พัฒนาPlay station Video Game system

4. ผลิตภัณฑ์ใหม่ตามมุมมองของลูกค้า (Newness from the Customer's Perspective) การจัดประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่ตามระดับการเรียนรู้ (Degree of Learning) ของลูกค้า

และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีประโยชน์ 4 ประการ ดังนี้ มีความสำคัญต่อลูกค้า (Important) เอกลักษณะ (Unique) ยั่งยืน (Sustainable) และ ทำตลาดได้ (Marketable)

2.2 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New-product Development process)

จากการศึกษาพบว่า มีแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ไว้ดังนี้

Hart (1999) ได้แบ่งขั้นตอนของการพัฒนาสินค้าใหม่ออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างสรรค์ความคิด การกลั่นกรองความคิด การพัฒนาและการทดสอบแนวความคิด การทำการวิเคราะห์ธุรกิจ การพัฒนาและทดสอบผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาดและ การค้าเชิงพาณิชย์

Guiltingan et al. (1997) เสนอว่าขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างสรรค์ความคิด การกลั่นกรอง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาด/ผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์ธุรกิจ และการทำการค้า

สืบชาติ อ้นทะไชย (2552 หน้า 341) ได้เสนอกรอบแนวคิดของการพัฒนาสินค้าใหม่ว่าควรประกอบด้วย การตรวจสอบตลาด การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม วัตถุประสงค์ และ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

Hart & Baker (1994) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ไว้ 7 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนของกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่และการจัดสรรทรัพยากร การสร้างสรรค์ความคิด การกลั่นกรองความคิด การพัฒนาแนวความคิด การวิเคราะห์ธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำการค้า โดยมีเนื้อหาสรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 7 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Hart & Baker, 1994)

ขั้นตอนของพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	คุณลักษณะของสารสนเทศที่ต้องการ	แหล่งของสารสนเทศ	ผลลัพธ์
กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่และการจัดสรรทรัพยากร	-วิเคราะห์ตลาดและเทคนิคเบื้องต้น -วัตถุประสงค์ของบริษัท	-ระบบสารสนเทศ -ทางการตลาดและ -การวางแผนบริษัท	กำหนดตลาดและโอกาสของผลิตภัณฑ์ใหม่
การสร้างสรรค์ความคิด	ความต้องการของลูกค้าและการพัฒนา ด้านเทคนิค	-หน้าที่ภายในบริษัท เช่นพนักงานขายฝ่ายเทคนิค -ภายนอกบริษัท -ลูกค้าคู่แข่งขั้นเป็นต้น	จำนวนความคิดที่ได้รับการยอมรับเบื้องต้น
การกลั่นกรองความคิด	การประเมินศักยภาพตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่และประเมิน ทางการเงิน	หน้าที่ภายในบริษัท -วิจัยและพัฒนา -การขายและการตลาด -การเงิน -การผลิต	ความคิดที่ได้รับการพัฒนาต่อไป
การพัฒนาแนวความคิด	ประเมินความต้องการของลูกค้าและประเมิน ความต้องการด้านเทคนิค	เริ่มการวิจัยผู้บริโภค	-ระบุคุณสมบัติหลักของสินค้าด้านเทคนิค -ตลาดเป้าหมายและศักยภาพตลาด
การวิเคราะห์ธุรกิจ	-รายละเอียดของการวิเคราะห์ตลาด -ต้นทุนและความเป็นไปได้ด้านเทคนิค -การใช้การผลิต -วัตถุประสงค์ของบริษัท	ฝ่ายต่างๆในบริษัทและผู้บริโภค	-แผนการตลาด -แผนการพัฒนาและงบประมาณเบื้องต้น

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ขั้นตอนของพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่	คุณลักษณะของ สารสนเทศที่ต้องการ	แหล่งของ สารสนเทศ	ผลลัพธ์
การพัฒนาผลิตภัณฑ์	- วิจัยผู้บริโภคเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ - ข้อมูลด้านการผลิต	- ผู้บริโภค - การผลิต	รายละเอียดของสินค้า ขั้นสุดท้ายและ แผนการตลาด
การทดสอบตลาด	ผลการดำเนินงาน ของสินค้าใหม่ตาม ส่วนประสมการตลาด และคู่แข่ง	การวิจัยตลาดเกี่ยวกับ การผลิตการขาย การตลาดและ ด้านเทคนิค	จะนำสินค้าใหม่ ออกสู่ตลาดหรือไม่?
ทำการค้า	ผลการทดสอบตลาด และรายงานการทดสอบ ตลาด	การทดสอบตลาด	นำสินค้าออกสู่ตลาด

3. Outsourcing

การทำธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ทุกองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และถ้าองค์การไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองไปตามสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมแล้ว องค์การนั้นอาจจะไม่สามารถอยู่ในโลกธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ จะทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งองค์การและพนักงานในองค์การ (Michael F. Corbett & Associates, Ltd., 2002, p. 2) ดังนั้น Outsourcing จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์การต่างๆ ได้นำมาใช้ประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้้องค์การพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยลงแต่ได้ประสิทธิผลที่มากกว่าเดิม รวมถึงสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้ถือหุ้นมากขึ้น และอาจกล่าวได้ว่า Outsourcing เป็นเครื่องมือที่หลายองค์การได้นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพราะการ Outsource งานที่้องค์การไม่ถนัด ทำไม่ทัน หรืองานที่ต้องลงทุนสูงออกไปให้หน่วยงานอื่นที่มีความพร้อมและความชำนาญกว่าเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ แทน ซึ่งจะช่วยให้้องค์การมีเวลาในการดูแลงานอื่นๆ ที่สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุด และช่วยให้การดำเนินงานของ้องค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1 ความหมาย

สุพล พรหมมาพันธ์ (2551, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า Outsourcing หมายถึง การว่าจ้างบริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญให้มาทำงานให้ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งจบกระบวนการ ซึ่งงาน Outsource ส่วนใหญ่มักเป็นงานโครงการ (Project) บริษัทอาจทำการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าขึ้นมา หลังจากนั้นจะว่าจ้างบริษัทภายนอกมาทำการผลิตสินค้าให้ตามองค์ประกอบ มีทั้งการผลิตชิ้นส่วนจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการผลิตสินค้า

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2548, หน้า 2) ได้กล่าวสรุปว่าการทำ Outsourcing หมายถึง การจัดซื้อสินค้าหรือบริการจากภายนอก โดยทั่วไปคือ การตัดงาน หรือ กิจกรรมหรือหน้าที่บางประการออกไปให้คนอื่นทำ ซึ่งมักเป็นการตัดงานที่มีความสำคัญน้อยให้บริษัทอื่นรับช่วงไปทำ

Heywood (2001, p. 27) ให้ความหมายว่า Outsourcing คือ การส่งต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรืองานภารกิจภายในองค์กรพร้อมเครื่องมืออุปกรณ์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้กับผู้ให้บริการจากภายนอกองค์กรที่เสนอให้บริการงานนั้นๆ ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ตามที่ใดตกลงด้วยราคาค่าจ้างที่เหมาะสม

Cook (1999, p. 1) ให้ความหมายของ Outsourcing ว่า หมายถึง การใช้บริการจากบุคคลที่สามเข้ามาจัดการกับงานธุรกิจหลักที่มีความสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจก้าวไปหรือกิจกรรมที่โดยปกติพนักงานภายในองค์กรเป็นผู้ลงมือปฏิบัติเอง

Greaver (1999, p. 3) อธิบายถึงความหมายของการจ้างงานภายนอกไว้ว่า หมายถึง การส่งต่อกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กรบางส่วนให้กับผู้ให้บริการจากภายนอกในรูปของการทำสัญญา มีลักษณะแตกต่างจากการใช้ที่ปรึกษาตรงที่การจ้างงานภายนอกไม่ได้หมายถึงแค่การส่งต่อกิจกรรมเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงปัจจัยในการผลิตและสิทธิในการตัดสินใจด้วย

โกวิทย์ กังสนันท์ (2544, หน้า 2-5) สรุปความหมายว่า “การซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอก (outsourcing) หมายถึง การดำเนินการเคลื่อนย้าย หรือถ่ายโอนกิจกรรม/งานประจำภายในบางอย่าง (recurring internal activities) รวมถึงสิทธิการตัดสินใจ (decision rights) ขององค์กรให้ผู้ให้บริการจากภายนอก โดยจัดทำในรูปของข้อตกลงสัญญา (contract) ร่วมกัน

3.2 สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรธุรกิจนิยมใช้ Outsourcing

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2548, หน้า 4-5) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่องค์กรตัดสินใจทำการ Outsource จะประกอบไปด้วย (1) เป็นการลดและควบคุมค่าใช้จ่าย (2) ต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (3) ขาดทรัพยากรหรือขาดศักยภาพภายใน (4) กระตุ้นให้เกิดการ

ปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำ BPR (5) ต้องการกระจายความเสี่ยง (6) กระตุ้นการเรียนรู้เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และ (7) การปรับปรุงคุณภาพ

สุพล พรหมมาพันธ์ (2551, หน้า 1) ได้ให้ความเห็นว่า โดยเหตุผลหลักที่องค์กรธุรกิจนิยมใช้ Outsourcing คือ (1) เพื่อประหยัดงบประมาณ (2) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (3) เพื่อลดเวลาในการทำการตลาด (4) เพื่อแก้ปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงาน (5) เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (6) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งด้านสมรรถนะการทำงาน และที่สำคัญที่สุด (7) เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

3.3 ขั้นตอนการทำ Outsourcing

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2548, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำ Outsourcing จะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. The Discovery Phase เป็นขั้นตอนเตรียมการที่องค์กรที่ต้องการจะ Outsource ต้องทำการประเมินภายในเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพที่ตัวเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้งเมื่อองค์กรประเมินตัวเองแล้ว องค์กรอาจจะต้องการปรับเปลี่ยนตัวเอง แทนที่จะทำการ Outsource ก็มี

2. The Negotiation Phase เป็นขั้นตอนของบริษัทที่ต้องการจะ Outsource จะมองหาผู้ที่จะให้บริการและพยายามที่จะเจรจาเพื่อให้เกิดการตกลงมาทำงานร่วมกันภายใต้ปรัชญา แนวคิด ที่ทั้งสององค์กรต้องพยายามที่จะปรับเข้าหากันให้ได้ ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาและการบูรณาการความคิดเห็น

3. The Transition Phase เป็นขั้นของการเตรียมการ การวางแผนการทำงานล่วงหน้า

4. The Assessment Phase เป็นขั้นที่คู่สัญญา (vendor) เริ่มผลิตสินค้าและบริการ มีการตรวจสอบติดตามประเมินผล โดยมีการเทียบกับมาตรฐาน (Benchmark) ของหน่วยงานที่ดีที่สุด ซึ่งถ้าการประเมินผลผ่านไปด้วยดีก็จะมีการทำสัญญาต่อไป

3.4 รูปแบบของการทำ Outsourcing

กมลทิพย์ จันทรมัส. (2549, หน้า 1-2) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการทำ Outsourcing ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การซื้ออุปกรณ์ วัตถุดิบจากผู้ขายภายนอก เป็นการไปหาของจากภายนอกทุกเรื่อง การซื้ออุปกรณ์ต่างๆ โดยบริษัทไม่จำเป็นต้องซื้อเองก็ได้ และให้คนหรือบริษัทข้างนอกเป็นผู้จัดมาให้ ในส่วนนี้มีความหมายกว้างมาก แม้แต่การจ้างแรงงานข้างนอกก็เป็นการ Outsourcing เช่นกัน

2. กลยุทธ์การใช้ทรัพยากรภายนอกเพื่อกิจการทางการค้า บางครั้งอาจเป็นไปได้ที่บริษัทเราไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทัน จำเป็นต้องจ้างคนภายนอกเข้ามา

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในและภายนอกเพื่อประโยชน์สูงสุด ประโยชน์สูงสุดในที่นี้คือ ทุกอย่างของบริษัทต้องได้กำไร บริษัทต้องบริหารจัดการภายในให้ได้ด้วย แล้วต้องไปเชื่อมโยงกับคนภายนอก กรณีที่ไปจ้างบริษัทอื่นผลิตสินค้าให้ บริษัทผู้รับจ้างเองก็ต้องบริหารจัดการส่วนหนึ่งอยู่แล้ว บริษัทผู้ว่าจ้างก็ต้องไปควบคุมบริหารจัดการอีกส่วนหนึ่งด้วยเช่นกัน

4. การจ้างองค์การภายนอก เป็นการจ้างเพื่อทำอะไรก็ได้เป็นเรื่อยๆ ไป

5. การจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก งานบางอย่างบริษัทอาจไม่มีผู้เชี่ยวชาญกว่าจะส่งพนักงานไปอบรมหรือฝึกงาน เพื่อกลับมาทำงานให้บริษัท เมื่อกลับมาพนักงานอาจลาออกเพราะถูกบริษัทอื่นดึงตัวไปร่วมงานด้วยก็ได้ ดังนั้นการพิจารณาจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก อาจจะส่งผลดีต่อการทำงานของบริษัทมากกว่า รวดเร็วกว่า และได้ผลงานที่ถูกต้องตามที่บริษัทต้องการมากกว่า การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญส่วนมากแล้วบริษัทสามารถใช้งานผู้เชี่ยวชาญได้ทันที

3.5 ประเภทของ Outsource

กมลทิพย์ จันทรมัส (2549, หน้า 7-10) ได้กล่าวถึงประเภทของภารกิจที่องค์กรนิยมทำ Outsource ดังนี้

1. ด้าน IT เนื่องการที่องค์กรจะพัฒนาระบบงานด้านIT มาใช้งานได้นั้น องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก และต้องเสียเวลา และทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงาน รวมถึงการมีค่าใช้จ่ายในการดูแลระบบงานที่นำมาใช้อีกด้วย ดังนั้น การทำ Outsource ด้าน IT จึงเป็นกิจกรรมที่นิยมทำ และระบบงานด้านIT ส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมทางด้านสารสนเทศ และมีความเสี่ยงต่ำ เช่น ระบบCall Center เป็นต้น

2. ด้าน Service หรือบริการต่างๆ ขององค์กร เช่น บริการทำความสะอาด บริการรักษาความปลอดภัยบริการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น

3. ด้าน Manufacturing การผลิต ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ถูกองค์กรมีการทำ Outsource มากที่สุด ซึ่งรูปแบบการรับจ้างผลิตมีทั้ง OEM¹ / ODM² / Packaging³ / Repackaging

¹OEM - Original Equipment Manufacturer หมายถึง การรับจ้างการผลิตสินค้าให้กับบริษัท หรือบุคคลผู้ว่าจ้างเพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการประกอบสินค้า หรือเพื่อนำไปจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทหรือบุคคลผู้ว่าจ้าง OEM เป็นผู้รับจ้างผลิตที่ไม่จำเป็นต้องเป็นโรงงานขนาดใหญ่ จะเป็นโรงงานขนาดเล็กก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถ ความชำนาญ และคุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ

²ODM - Original Design Manufacturers หมายถึง ผู้รับจ้างผลิตสินค้าหรือผู้ผลิตสินค้าที่เน้นการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้อาจไม่จำเป็นต้องมีตราผลิตภัณฑ์ (Brand) ของตนเอง

และอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีการจ้างผลิตอาจมาจากเรื่องของอัตราภาษี เช่น การนำเข้ายาจากต่างประเทศมาจำหน่ายในเมืองไทยอาจถูกเรียกเก็บภาษีถึง 70% ดังนั้น บริษัทจึงนำสูตรยาเข้ามาจ้างบริษัทในประเทศไทยเป็นผู้ผลิต ซึ่งทำให้ต้นทุนของยาถูกลง

4. ด้าน Project โครงการต่างๆ ที่องค์กรสามารถ Outsource ได้ เช่น บริษัทสามารถประมูลโครงการการสร้างทางด่วนได้ แต่มีการนำโครงการสร้างทางด่วนไปว่าจ้างให้บริษัทอื่นดำเนินการแทนแบบ Turn Key แต่ผลลัพธ์สุดท้ายของโครงการคือ ต้องได้ทางด่วนตามสเปกที่กำหนดไว้ในการประมูล

5. ด้าน Consult เป็นการจ้างที่ปรึกษา มักเป็นองค์กรที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำการดำเนินงาน เพื่อช่วยการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ที่ปรึกษาทางด้านบัญชี ที่ปรึกษาทางด้านการลงทุน เป็นต้น

สรุปได้ว่า Outsourcing หมายถึง แนวคิด วิธีการ หรือกลยุทธ์ของการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง โดยส่งต่อกิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก หรือกระบวนการบางกระบวนการที่เป็นธุรกิจหลัก ซึ่งองค์กรเคยปฏิบัติเอง โดยเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี พนักงานบางส่วน อาจส่งต่อทั้งหมดที่กล่าวมาหรือบางส่วนให้กับ ผู้ให้บริการจากภายนอกซึ่งมีความชำนาญและมีความพร้อมมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการให้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การให้คำปรึกษา (2) การพัฒนาตลาด (3) การจัดระบบบริหารงาน และ (4) การประเมินผลงาน

4. Integration

4.1 ความหมาย

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 127) ได้นิยามคำว่าบูรณาการว่า หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งการบูรณาการที่มีประสิทธิผลจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

วัฒนา ระงับทุกข์ (2542) ได้ให้ความหมายของบูรณาการว่า เป็นการนำศาสตร์ต่างๆ มาผสมผสานกันเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง

³ Packaging หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและผลิตรูปร่างหน้าตาของภาชนะบรรจุ สิ่งห่อหุ้มตัวผลิตภัณฑ์ หรือบรรจุภัณฑ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 4-8) เสนอว่า บูรณาการ หมายถึง การนำสิ่งหนึ่งเข้ารวมกับอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สิ่งเดิมเพิ่มสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้ง การเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น

อรพินท์ สพโชคชัย (2546, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารงานแบบบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงทุกภาคส่วน ทุกองค์ประกอบเข้ามาสู่ความเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้กลไกต่างๆ สามารถทำงานได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพ

อุษา เทียนทอง (2546, หน้า 1) กล่าวไว้ว่า ความหมายของการบูรณาการ คือ การจัดการความหลากหลายให้เกิดเอกภาพ มีความผสมกลมกลืนประสานสอดคล้องในการทำงาน การใช้งบประมาณ มีการใช้ทุนทางสังคมร่วมกันที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันทุกมิติ ควบคู่ไปกับการทำงานภายใต้แนวคิดการมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิด แผนงานและร่วมรับประโยชน์ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน ดังนั้น การบูรณาการจะช่วยการสร้างความกระบวนกรเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดและลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ นำไปสู่ความสมัคคีสามัคคี เกิดพลังวิถุณ พัฒนาคุณภาพใหม่ในด้านการงานและกระบวนทรรศน์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

วิฑูรย์ สิมโชคดี (2545:4) กล่าวว่า การบูรณาการ คือ การจัดสรรและระดมสรรพกำลังขององค์กร ตั้งแต่ตัวตฤติบ ทรัพยากร บุคลากร หน่วยงาน กระบวนการและปัจจัยต่างๆโดยการทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้อง กลมกลืนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ เช่น การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

4.2 ประเด็นที่เกี่ยวข้อง

อรพินท์ สพโชคชัย. (2546, หน้า 6-7) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีการบริหารแบบบูรณาการไว้ 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารราชการ ประกอบด้วยเรื่อง

1.1 จังหวัดขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา เนื่องจากหน่วยงานระดับจังหวัดมีภาระ หน้าที่ที่ต้องทำงานตามแผนงานของหน่วยงานต้นสังกัด

1.2 ขาดเจ้าภาพรับผิดชอบต่อผลงานโดยรวมในการพัฒนาจังหวัด

1.3 ขาดหน่วยงานและบุคลากรในระดับจังหวัด/อำเภอ ที่จะให้บริการประชาชน

1.4 ขาดเงื่อนไขสำคัญที่จูงใจให้ข้าราชการมาทำงานร่วมกัน

1.5 กฎระเบียบและระบบงบประมาณไม่เอื้ออำนวยให้ส่วนราชการทำงานร่วมกัน

2. ปัญหาด้านการบริการประชาชน ประกอบด้วยเรื่อง

2.1 ขาดระบบประสานงานระหว่างส่วนราชการในการให้บริการประชาชน เนื่องจากโครงการและบริการต่างๆ มีการดำเนินการแบบแยกส่วน และส่วนใหญ่ทำให้ประชาชนเดือดร้อนเพราะได้รับบริการที่ไม่ตรงกับความต้องการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและเวลาของประชาชน

2.2 ประชาชนเกิดความสับสนในการมาขอรับบริการจากหน่วยงาน เนื่องจากมีหลายหน่วยงานที่ให้บริการหรือดำเนินโครงการ

2.3 การให้บริการและการแก้ไขปัญหาให้ประชาชนล่าช้า และไม่สามารถครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายทั่วถึง

อุษา เทียนทอง (2546, หน้า 1) ได้กล่าวถึงแนวทางในการบูรณาการการทำงานในพื้นที่ จะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้

1. สร้างทีมงานที่รวมคนที่มีใจในการเรียนรู้ ให้เป็นกลไกทำงานระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ และพื้นที่

2. ปรับกระบวนการทรรสน์ แนวคิดของทีมๆ ให้ไม่ยึดติดองค์กรหรือหน่วยงานเป็นหลัก แต่ยึดชุมชนเป็นตัวตั้ง

3. แบ่งภารกิจของทีมๆ ให้มีเจ้าภาพที่ทำหน้าที่ในการกระตุ้นสนับสนุน กระบวนการของชุมชน เน้นระบบการจัดการโดยชุมชน ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญกับประสานงบประมาณ และการประชาสัมพันธ์

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 127) ได้กล่าวถึงประโยชน์จากการทำระบบบริหารแบบบูรณาการไว้ดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
2. สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พนักงานทำงานโดยง่าย สะดวก มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะ
ปรับปรึบอย่างต่อเนื่อง

4. ลดความสูญเปล่า ซ้ำซ้อน ในการบริหาร

5. ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจติดตาม และตรวจประเมิน

6. สร้างภาพลักษณ์ที่มีแก่องค์การ

Lin C. Stuckenbruck (1988:65-81 อ้างถึงในปกรณ์ ปรียากร, 2545: 124-131) ได้เสนอว่า หัวใจแห่งความสำเร็จของการบริหารโครงการอยู่ที่ความสามารถของผู้จัดการโครงการในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการบูรณาการของโครงการ (Project Integration) อย่างประสานกลมกลืนกัน ทั้งนี้ การบูรณาการของโครงการมีความหมายที่ครอบคลุมไปถึงการเชื่อมโยงและการสร้างความสัมพันธ์กัน (Interfacing) ใน 3 ด้าน คือ

1. การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคล (Personal Interfaces) เป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโครงการ
2. การเชื่อมโยงองค์กร (Organizational Interfaces) เป็นการประสานงานการดำเนินงานขององค์กรต่างๆที่มีส่วนร่วมในการจัดการโครงการให้สามารถทำงานอย่างสอดคล้องกันและยังสามารถลดความขัดแย้งที่รุนแรงในด้านต่างๆ ได้
3. การเชื่อมโยงระบบงาน (Systems Interfaces) เป็นการเชื่อมโยงระบบย่อย (Subsystems) ให้สอดคล้องประสานกัน เช่น การวางแผน การควบคุมตรวจสอบ

สรุปได้ว่า Integration หมายถึง การนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้กลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน จนมีความสมบูรณ์ครบถ้วนในตัวเอง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสนับสนุนผู้ประกอบการ (2) การร่วมกันบูรณาการอย่างเป็นระบบ (3) การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร่วมมือกัน และ (4) การสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ

แนวคิดเกี่ยวกับสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์(OTOP)

กล่าวนำ

แนวคิดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เริ่มที่จังหวัดโออิตะ (Oita Prefecture) ประเทศญี่ปุ่น เมื่อ พ.ศ.2522 โดยการริเริ่มของผู้ว่าราชการจังหวัดชื่อ Mr. Morihiko Hiramastu ที่พบว่า ท้องถิ่นของท่านกำลังขาดแคลนประชากรวัยหนุ่มสาวเพราะประชาชนส่วนใหญ่มักไปทำงานในเมืองหลวงที่เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและเป็นแหล่งที่รวมของข้อมูลข่าวสาร มีปัญหาสาธารณสุขไม่เพียงพอ ประชาชนมีปัญหาเรื่องรายได้ และไม่มียานพาหนะ สวัสดิการไม่ดีสภาพแวดล้อมไม่ดี และไม่ได้รับการช่วยเหลือจากรัฐบาลกลาง เพื่อป้องกันคนหนุ่มสาวละทิ้งถิ่นฐานไปทำงานที่อื่น Mr. Morihiko จึงคิดโครงการ หนึ่งหมู่บ้าน หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village-One Product) โดยการหาแนวทางกระตุ้นสภาวะเศรษฐกิจให้ดีขึ้น 2 แนวทางคือ จากปัจจัยภายนอกคือ ดึงเอาบริษัทขนาดใหญ่ที่มีฐานะทางการเงินดีมาลงทุนในพื้นที่ และปัจจัยภายในคือการส่งเสริมให้ประชากรที่อยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ ได้มีการสร้างงาน สร้างธุรกิจ ทำงานกันเพื่อที่จะหารายได้ โดยมีความคิดพื้นฐานของการพัฒนาในเชิงขบวนการ (Movement) คือ(กรมการพัฒนาชุมชน 2545, หน้า 6-7)

1. ท้องถิ่นแต่ทั่วโลก (Local Link Global Reaches)
2. อิสระ สร้างสรรค์ และภูมิปัญญาท้องถิ่น (Independent Creative and Original Idea)
3. ส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาท้องถิ่นด้วยตนเอง (to Help People Develop TheirLocal Communities)

โครงการพัฒนาท้องถิ่นของ Mr. Morihiko เป็นการส่งเสริมการทำผลิตภัณฑ์ของชุมชนตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญเท่าๆ กัน กล่าวคือ ไม่ว่าผลิตภัณฑ์ วัฒนธรรม หรือกิจกรรมที่ทางชุมชนจัดขึ้น ต่างก็เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการพัฒนาชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งคนในชุมชนต้องเรียนรู้ และเข้าใจที่จะพยายามดำรงชีวิตอย่างเกื้อกูลกันและมีความเชื่อว่าทุกคนมิได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่จะพึ่งพาอาศัยกันเป็นองค์กรร่วมแห่งชีวิต(Symbiosis) การอยู่ร่วมกันและเกื้อกูลกันระหว่างธรรมชาติและประชาชนคนอื่น ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความคิดโดยไม่จำกัดด้วยเขตการปกครองประเทศ ซึ่งเป็นการใช้พลังในเชิงบวกคู่ก้าวใหม่ของการพัฒนารายได้ดังกล่าวที่นำมาวิญญาณของหมู่บ้านส้มหวานคร

สำหรับในประเทศไทย โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เป็นแนวคิดของรัฐบาลในสมัยที่พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ที่ได้แนบนโยบายฟื้นฟูเศรษฐกิจในระดับรากหญ้ามาใช้ในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ โดยมีความเชื่อว่าหากประชาชนในชนบทซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นก็จะส่งผลให้เศรษฐกิจ

ของประเทศโดยรวมเคลื่อนไหวตัวได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2547, หน้า 9) โดยโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เป็นโครงการที่รัฐบาลส่งเสริมให้ชาวบ้านในแต่ละตำบลสร้างอาชีพในการผลิตสินค้า สำหรับออกจำหน่าย เพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าโดยภาครัฐเข้าไปช่วยเหลือในด้านต่างๆ และมุ่งหวังให้เกิดกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างรายได้ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นและมูลค่าเพิ่ม เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นแนวคิดที่เน้นขบวนการสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ในแต่ละหมู่บ้านหรือตำบล แนวคิดนี้สนับสนุนและส่งเสริมให้ท้องถิ่นสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product) โดยมีกิจกรรมการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการตลาด การผลิต การบริหารจัดการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการผลิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและต้องการของตลาดสากล โดยที่ท้องถิ่นจำเป็นต้องพึ่งตนเอง (Self-reliance) เป็นหลัก ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในขบวนการนี้จำเป็นต้องอุทิศพลังงาน (Energy) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความปรารถนา (Desire) ที่จะใช้ทรัพยากรที่หาพบในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อที่จะเกิดการสร้างงาน สร้างรายได้และนำไปสู่เป้าหมายของการกินคืออยู่ดี คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน แสงสว่างรากฐานที่สำคัญของประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นการสืบสานวัฒนธรรมที่งดงามของท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนรุ่นต่อไป และรากฐานที่สำคัญของประเทศและสังคมไทย

แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ(OTOP)

โครงการ(OTOP) เป็นแนวคิดที่เน้นกระบวนการสร้างรายได้ จากผลิตภัณฑ์ในแต่ละหมู่บ้าน ตำบล และส่งเสริมสนับสนุนให้ท้องถิ่น สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์โดยมีกิจกรรมการคิดค้นและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการตลาด การผลิต การบริหารการจัดการและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านการผลิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและต้องการของตลาดสากล โดยท้องถิ่นต้องพึ่งตนเองเป็นหลัก และต้องการให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลัก 1 ประเภท ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบและทรัพยากรของท้องถิ่นของตนเอง (กิตติ ล้อมสกุล, 2547 :ออนไลน์) ในการดำเนินงานตามโครงการ(OTOP) ได้กำหนดแนวคิดไว้ ดังนี้

1. ปรัชญา

OTOP เป็นแนวทางสำคัญที่จะสร้างความเจริญแก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยการผลิตหรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้กลายเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่ สอดคล้องกับ

วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น สามารถจำหน่ายในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1.1 ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Yet Global) : พัฒนามาตรฐานคุณภาพสินค้าให้เกิดจุดเด่นเฉพาะ โดยสอดคล้องกับวัฒนธรรม และเป็นที่คาดหวังของตลาด มีช่องทางการขยายเริ่มจากตลาดในชุมชนสู่ตลาดเมือง และพัฒนาไปยังตลาดต่างประเทศ

1.2 พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) : วัตถุประสงค์ให้ใคร่สามารถทำได้เองในชุมชนมีการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ผลิตรายเอกลักษณ์ ไม่ซ้ำแบบกัน สร้างตราสินค้า และอาจมีพิธีกรรมหลัง วัฒนธรรมประเพณีเฉพาะของหมู่บ้าน เช่น สินค้าอาหารสูตรโบราณ สินค้าทอลายเฉพาะของท้องถิ่น

1.3 การสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development): สร้างบุคคลให้มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ความสามารถคิดอย่างผู้ประกอบการ ทำสินค้าออกมาจะขายให้ใคร ศึกษาหาความรู้ในด้านที่ทำให้รู้จริง เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนการผลิต สามารถทำได้มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ไม่ได้หมายถึงตัวสินค้าเพียงอย่างเดียวแต่เป็นกระบวนการทางความคิดรวมถึง การบริการ การดูแลการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การรักษาภูมิปัญญาไทย การท่องเที่ยว ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี การต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีจุดเด่น จุดขายที่รู้จักกันแพร่หลายไปทั่วประเทศและทั่วโลก โดยหลักปรัชญาดังกล่าวไม่ได้เน้นการให้เงินสนับสนุนแก่ท้องถิ่น เพราะอาจไปทำลายความสามารถในการพึ่งตนเองของชุมชน รัฐบาลเพียงให้การสนับสนุนด้านความรู้ เทคโนโลยีที่จะพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ตลอดจนด้านการประชาสัมพันธ์ และช่องทางการจำหน่ายสินค้าสู่ตลาดต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายหลัก 3 ประการข้างต้น โดยมีกิจกรรมหลักที่สำคัญ ดังนี้ (1) ขยายสินค้าท้องถิ่นไปยังตลาด โดยเป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น เพื่อเป็นการอนุรักษ์ มีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพเพื่อขยายออกสู่ตลาดทุกระดับ (2) ผลิตและคิดค้นขึ้นเองโดยคนในชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นผู้ให้การสนับสนุน ในด้านความรู้ เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นและการวิจัยที่ครบวงจร และ (3) สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพของท้องถิ่น มีความรู้ความสามารถความคิดกว้างไกล มีการบริหารจัดการที่ดี มุ่งเน้นการผลิตและบริการ โดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก

2. วัตถุประสงค์โครงการ OTOP

นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา และตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ พ.ศ.2544 การดำเนินงานตาม

โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สร้างงาน สร้างรายได้ แก่ชุมชน (2) สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ให้สามารถคิดเอง ทำเอง ในการพัฒนาท้องถิ่น (3) ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และ (4) ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. เกณฑ์การคัดสรรสุดยอดOTOP (OTOP Product Champion)

ในปี 2546 คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอ.นผต.) โดย ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) ประธานคณะกรรมการฯ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในเรื่องสินค้า OTO Product Champion โดยจะคัดสรรจากสินค้าสุดยอดของจังหวัด ภาค และประเทศ รวมทั้งมีการเชื่อมโยงมาตรฐานสินค้าจากระดับภูมิภาคสู่สากล (Local Link-Global Reaches) โดยกรอบในการคัดสรรสินค้าสุดยอดของจังหวัด กลุ่มจังหวัด และประเภท คือ

3.1 สามารถส่งออกได้ (Exportable) โดยมีความแกร่งของตราสินค้า (Brand Equity)

3.2 ผลิตอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพคงเดิม (Continuous & Consistant)

3.3 ความมีมาตรฐาน (Standardization) โดยมีคุณภาพ (Quality) และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Satisfaction)

3.4 มีประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (Story of Product)

และต่อมาในปี พ.ศ.2547 คณะอนุกรรมการบริหารหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้กำหนดแนวทางการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย พ.ศ.2547 โดยกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ OTO ที่จะเข้าคัดสรรฯ จะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าชุมชนหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และกลุ่มผู้ผลิตสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ผู้ผลิต/ผู้ประกอบการที่ส่งผลิตภัณฑ์เข้าคัดสรรฯ ในปี พ.ศ.2546 ที่ไม่เคยส่งผลิตภัณฑ์เข้าคัดสรรฯ ได้มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการคัดสรรฯ ในปี พ.ศ.2547 ด้วย โดยในช่วงระยะเวลาก่อนที่จะดำเนินการคัดสรรฯ ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้มีมาตรฐานขั้นต่ำ (Minimum Standard) ก่อนเข้ารับการคัดสรรประเภทผลิตภัณฑ์ที่คัดสรร (Product Classification) แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. ประเภทอาหาร หมายถึง ผลผลิตทางการเกษตรและอาหารแปรรูป ซึ่งได้รับมาตรฐาน ฮย., GAP, GMP, HACCP, Qmark, มผช., มอก., มาตรฐานเกษตรอินทรีย์, ฮาโลล และมิบรจุกันท์ เพื่อการจำหน่ายทั่วไป แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผลผลิตทางการเกษตรที่ใช้บริ โภคสด เช่น พืชผัก ผลไม้ เช่น มะม่วง สับปะรด ส้มเขียวหวาน มังคุด ส้มโอ กล้วย เป็นต้น กรณีพันธุ์ไม้ เช่น กิ่งพันธุ์มะม่วง กิ่งพันธุ์มะปราง ไม้ประดับ ฯลฯ ไม่ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลงทะเบียนได้

1.2 ผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นวัตถุดิบและผ่านกระบวนการแปรรูปเบื้องต้น เช่น น้ำผึ้ง ข้าวสาร ข้าวกล้อง ข้าวฮาง เป็นต้น เนื้อสัตว์แปรรูป เช่น เนื้อโคขุน เนื้อนกกระทาจอกเทศแช่แข็ง หมูแคดเดียว หมูยอ แหนม ใส่อั่ว ไส้กรอก ปลาอบรมควัน หอยจ้อ เป็นต้น อาหารประมงแปรรูป เช่น ไส้กรอกปลา ปลาช่อนแคดเดียว ปลาสลิดแคดเดียว ส้มปลาตัว น้ำบูดู กะปิ กุ้งแห้ง น้ำปลา ปลาร้า เป็นต้น กรณีสัตว์ที่มีชีวิต เช่น ไก่ชน ปลากัด ไม่ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ลงทะเบียนได้ เพราะไม่ผ่านกระบวนการแปรรูปเบื้องต้น

1.3 อาหารแปรรูปถึงสำเร็จรูป/สำเร็จรูป เช่น ขนมเค้ก แฉก้วย ขนมโมจิ เต้าส้อ กระยาสารท กล้วยฉาบ กล้วยอบ มะขามปรงรส ทุเรียนทอด กาละแม กะหรีบ๊ีบ ขนมทองม้วน ข้าวเกรียบ ข้าวแต่น น้ำพริกเผาและน้ำพริกต่างๆ แจ่วบอง น้ำจิ้มสุกี้ น้ำปลาทหวาน ผักกาดดอง พริกไทย แคบหมู ไข่ต้ม กุนเชียง หมูทุบ หมูแผ่น เป็นต้น

2. ประเภทเครื่องดื่มน หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ สุราแช่ สุรากลั่น สาโท อุ ไวน์ เหล้าขาว 35-40 ดีกรี เป็นต้น และเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มพร้อมดื่ม ผลิตภัณฑ์ประเภทขงละลาย และผลิตภัณฑ์ประเภทขง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร เครื่องดื่มรังก กาแฟคั่ว กาแฟปรุงสำเร็จ ขิงขงสำเร็จรูป มะตูมขง ชาใบหม่อน ชาจีน ชาสมุนไพร ชาชกน้ำแฉก้วย น้ำเต้าหู้ นมสด นมข้าวกล้อง เป็นต้น

3. ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย หมายถึง ผ้าทอและผ้าถักจากเส้นใยธรรมชาติหรือเส้นใยสังเคราะห์ รวมทั้งเสื้อผ้า/เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องแต่งกายที่ใช้ประดับตกแต่งประกอบการแต่งกาย ทั้งเพื่อประโยชน์ในการใช้สอยและเพื่อความสวยงาม

3.1 ผ้า หมายถึง ผลิตภัณฑ์ผ้าผืนที่ทำจากเส้นใย เส้นด้าย นำมาทอถักเป็นผืนมีลวดลายเกิดจากโครงสร้างการทอหรือตกแต่งสำเร็จบนผืนผ้า ทำด้วยมือ หรือเครื่องจักร รวมถึงผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่มซึ่งเป็นเส้นใยธรรมชาติและเส้นใยสังเคราะห์ สิ่งทอ และผลิตภัณฑ์ที่ทำจากผ้าเป็นหลักและมีวัสดุอื่นๆ เป็นองค์ประกอบผสม เช่น ผ้าไหม ผ้าฝ้าย ผ้าโสร่ง ผ้าขาวม้า ผ้าคลุมไหล่ ผ้าบาติก ผ้าถุง ผ้าปักชาวเขา ผ้าคลุมหม หมวกกะปิเยาะ ผ้าพันคอ เสื้อผ้าสำเร็จรูปบุรุษ-สตรี เป็นต้น

3.2 เครื่องแต่งกาย หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประดับตกแต่งประกอบการแต่งกายที่ทำจากวัสดุทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการใช้สอย เช่น รองเท้า เข็มขัด กระเป่าถือ เป็นต้น

ต้น และเพื่อความสวยงาม เช่น สร้อย แหวน ต่างหู เข็มกลัด กำไล นาฬิกาข้อมือ เนคไท หมวกแฟชั่น เป็นต้น

4. ประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีไว้ใช้หรือตกแต่งประดับ ในบ้านสถานที่ต่างๆ เช่น เครื่องใช้ในบ้าน เครื่องครัว เครื่องเรือน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย หรือประดับตกแต่งหรือให้เป็นของขวัญ เพื่อให้ผู้รับนำไปใช้สอยในบ้าน ตกแต่งบ้าน รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ที่สะท้อนถึงวิถีชีวิตภูมิปัญญา และวัฒนธรรมท้องถิ่น และสินค้านั้นต้องไม่ผลิตโดยใช้เครื่องจักรเป็นหลัก และใช้แรงงานเป็นส่วนเสริมหรือไม่ใช้แรงงานคน ประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม

4.1 ไม้ หมายถึง ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก ที่มีวัสดุที่ทำจากไม้เป็นหลัก เช่น ไม้แกะสลัก เฟอร์นิเจอร์ กล้องไม้ นาฬิกาไม้ตั้งโต๊ะ โคมไฟกะลามะพร้าว ของเล่นเด็ก เครื่องดนตรี คู่พระธรรม เรือจำลอง แจกันไม้ กรรณก ไม้แขวนเสื้อ เป็นต้น

4.2 จักสาน ถักสาน หมายถึง ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก ที่มีวัสดุที่เป็นเส้นใยธรรมชาติ หรือวัสดุสังเคราะห์ใดๆ เช่น พลาสติก นำมาจักสาน หรือถักสาน ถักทอเป็นรูปร่าง เช่น ตะกร้า กระจูดสาน เสื่อกก ที่รองจานทำจากเสื่อกก ที่ใส่ของทำจากพลาสติกสาน กระจาด กระบุง กระด้ง กระติบข้าว เชือกมัด เปลยวน โคมไฟผักตบชวา ไม้กวาด กระเช้าถ้าวลัย พรหมเช็ดเท้า ผ้าชี หมวกสาน ไม้ไผ่ เป็นต้น

4.3 ดอกไม้ประดิษฐ์/วัสดุจากเส้นใยธรรมชาติ หมายถึง ดอกไม้ต้น ไม้ ก้านไม้ ผลไม้ที่ไม่ใช่สิ่งมีชีวิตตามธรรมชาติ แต่ทำจากวัสดุต่างๆ เพื่อเลียนแบบธรรมชาติ หรือ/และผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก ที่มีวัสดุที่ทำจากกระดาษสาเป็นหลัก เช่น ถุงกระดาษ กล้องกระดาษสา ต้นไม้ประดิษฐ์ ผลไม้ประดิษฐ์ เป็นต้น

4.4 โลหะ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก ที่ทำจากโลหะต่างๆ เช่น เงิน ทองเหลือง ดีบุก สแตนเลส ทอง สังกะสี เป็นต้น เป็นส่วนประกอบหลัก เช่น ซ้อนส้อม มีด ผลิตภัณฑ์ ภาชนะที่ใช้โลหะ ภาชนะที่ทำจากสแตนเลสชุบ ทองเหลืองชุบ พิวเตอร์ บรอนซ์ แกะสลักที่ใช้ตกแต่งสถานที่ต่างๆ เป็นต้น

4.5 เซรามิก/เครื่องปั้นดินเผา หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีการนำวัสดุประเภทดิน สินแร่ไปขึ้นรูป และนำไปเผาด้วยความร้อนสูง เพื่อเป็นภาชนะ ของใช้ ของตกแต่ง ของที่ระลึก เช่น เเบญจรงค์ ถ้วยชาม ภาชนะ กระเบื้อง เซรามิก โอ่ง อ่าง กระจกต่างๆ เป็นต้น

4.6 เคหะสิ่งทอ หมายถึง ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก ที่มีวัสดุทำจากผ้า มีการตัดเย็บ เช่น ชุดเครื่องนอน พรหมเช็ดเท้า ผ้าปูโต๊ะ ถุงมือถักสำหรับทำการเกษตร เป็นต้น

4.7 อื่นๆ ของใช้/ของตกแต่ง/ของที่ระลึก หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่ใช้วัสดุอื่นใด นอกเหนือจาก ข้อ 4.1-4.6 เช่น ทำจากพลาสติก เรซิน แก้ว เทียน รูปวาด เปเปอร์มาเช่ กระดาษ ซีเมนต์ ดิน ไม้มุงกล ตู๊กตาจากดินไทย ผลไม้เผาตุ๋นกลั่น พระพุทธรูป เป็นต้น

5. ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร หมายถึง ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร หรือมีสมุนไพรเป็นส่วนประกอบอาจใช้ประโยชน์ และอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ได้แก่ ยาจากสมุนไพร เครื่องสำอางสมุนไพร วัตถุอันตรายที่ใช้ในบ้านเรือน เช่น น้ำยาล้างจานสมุนไพร สมุนไพรไล่ยุง หรือกำจัดแมลง และรวมถึงผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรที่ใช้ทางการเกษตร เช่น น้ำหมักชีวภาพ น้ำส้มควันไม้ เป็นต้น แบ่งเป็น 3 กลุ่ม

5.1 ยาจากสมุนไพร

5.2 เครื่องสำอางสมุนไพร

5.3 วัตถุอันตรายที่ใช้ในบ้านเรือน

ในกรณีที่มีปัญหาการจัดประเภทผลิตภัณฑ์ ให้พิจารณาจัด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ในการใช้สอย และให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ นคผ. จังหวัด

4. การจัดระดับผลิตภัณฑ์OTOP

การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ปี พ.ศ.2553 มีการจัดระดับผลิตภัณฑ์เพียงระดับเดียวคือ ระดับประเทศ โดยใช้หลักเกณฑ์เฉพาะแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria) ซึ่งกำหนดไว้ 100 คะแนน โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ด้าน คือ (1) ด้านผลิตภัณฑ์และความเข้มแข็งของชุมชน (2) ด้านความเป็นไปได้ทางการตลาด และ (3) ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำมากำหนดกรอบในการจัดระดับผลิตภัณฑ์ (Product Level) ออกเป็น 5 ระดับตามค่าคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 ดาว (90 คะแนนขึ้นไป) มีคุณภาพมาตรฐาน หรือมีศักยภาพในการส่งออก

ระดับ 4 ดาว (80-89 คะแนน) มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับระดับประเทศ และสามารถพัฒนาสู่สากลได้

ระดับ 3 ดาว (70-79 คะแนน) มีคุณภาพที่สามารถพัฒนาได้อีก

ระดับ 2 ดาว (50-69 คะแนน) สามารถพัฒนาได้โดยมีการประเมินเป็นระยะ

ระดับ 1 ดาว (ต่ำกว่า 50 คะแนน) มีจุดอ่อนมาก และพัฒนาได้ยาก

5. ตัวชี้วัดเป้าหมายการดำเนินงานOTOP

จเด็จ อินสว่าง (2544, หน้า 4) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินงานOTOPไว้ดังนี้

1. คุณภาพโดยรวม มีความสามารถในการจัดการสินค้าชุมชนสามารถใช้
ภูมิปัญญาท้องถิ่น คนในชุมชนมีประสบการณ์ในทางธุรกิจมากขึ้น
2. มีการรวมกลุ่ม และขนาดของกลุ่มมีการขยายใหญ่ขึ้น จำนวนสมาชิก
เพิ่มขึ้น กลุ่มมีความสามัคคีในระหว่างสมาชิก
3. เกิดผู้นำทางธุรกิจอย่างไม่เป็นทางการมีการยอมรับจากชุมชนให้เป็น
ผู้นำทางธุรกิจ
4. มีการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น เกิดนิยมนิยมความเป็นไทย รักในภูมิปัญญา
ท้องถิ่นแนวคิด รูปแบบ ขั้นตอนของการดำเนินงาน โครงการ เป็นการดำเนินงานโดยการเข้ามามี
ส่วนร่วมของชุมชน ทำให้เกิดความสามัคคี สมาชิกมีรายได้ มีความมั่นคงในชีวิต ไม่ต้องไปหางาน
ทำนอกท้องถิ่น คนในชุมชน กระตือรือร้นแสวงหาความรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเอื้ออาทรต่อกัน
ชุมชนสงบสุข ก่อให้เกิดความหวงแหนและเกิดจิตสำนึกที่คืออยากเข้าร่วมพัฒนาอย่างจริงจัง เห็น
คุณค่า ของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาคร

ประวัติความเป็นมาของเครื่องถ้วยเบญจรงค์

เครื่องถ้วยเบญจรงค์เป็นภูมิปัญญาไทยที่ทำการผลิตสืบต่อกันมาช้านานตั้งแต่โบราณ
จนถึงสมัยรัตนโกสินทร์ โดยเครื่องถ้วยเบญจรงค์และลายน้ำทอง เป็นเครื่องถ้วยที่สั่งทำจาก
ประเทศจีน แต่ลวดลายสีสันเป็นไทยเพราะเป็นฝีมือการเขียนลวดลายเป็นของช่างฝีมือชาวไทย
ลักษณะของเครื่องเบญจรงค์จึงได้รับการยกย่องว่ามีความงามอย่างไทยยิ่งกว่าเครื่องถ้วยประเภท
อื่นๆ แม้แต่เครื่องสังคัมโลกซึ่งผลิตในประเทศไทยก็ยังไม่แสดงเอกลักษณ์ไทยได้เท่ากับเครื่องถ้วย
เบญจรงค์ ซึ่งเครื่องเบญจรงค์ผลิตสำหรับประเทศไทยเท่านั้น ถือเป็นเครื่องถ้วยฝีมือสูง เป็นของใช้ใน
ราชสำนักในวังเจ้านาย และบ้านขุนนางชั้นสูงไม่ใช่สำหรับจำหน่ายในท้องตลาดทั่วไป

สำหรับจุดเริ่มต้นการผลิตเครื่องเบญจรงค์ไม่มีหลักฐานเอกสารยืนยัน มีเพียงข้อ
สันนิษฐานจากการขุดพบในเขตพระนครศรีอยุธยา และจากลักษณะของลวดลายและสี เปรียบเทียบกับ
เครื่องถ้วยจีน และบางชิ้นที่มีเครื่องหมายบอกรัชกาล เชื่อว่าจะมีการสั่งทำเครื่องถ้วยเบญจรงค์
จากประเทศจีนมาตั้งแต่สมัยพระเจ้าปราสาททอง (พ.ศ.2173-พ.ศ.2198) สมเด็จพระนารายณ์
มหาราช (พ.ศ.2199-พ.ศ.2231) ซึ่งผลิตเป็นภาชนะเครื่องใช้หลายประเภท ได้แก่ ชาม จาน โถ จาน
เชิง ชามเชิง ซ้อน กระโถน กาน้ำ ชุดถ้วยชา และชุดตั้งโต๊ะบูชา รูปทรงเครื่องถ้วยมีทั้งทรงวง
แบบจีนและทรงไทย ลวดลายในสมัยอยุธยาได้แก่ เทพนม นรสิงห์ มีลายกนกเป็นเปลวประกอบ
เป็นชามที่มีฝีมือประณีต ภายในชามเคลือบเขียวเข้าใจว่าเป็นของที่ใช้ในราชสำนัก ส่วนที่มีฝีมือไม่

ประณีตและมีลักษณะเป็นจิ้งก็มิเช่น ลายเทพนมจิ้ง (เทวดาท้องพลู) ซึ่งมีพื้นสีต่างๆ เช่น เหลือง ชมพู ม่วงอ่อน

ในสมัยกรุงธนบุรีก็คงจะสั่งเครื่องถ้วยต่างๆ จากเมืองจีนสืบต่อจากสมัยอยุธยา รวมทั้งเครื่องถ้วยเบญจรงค์ด้วย สันนิษฐานว่าถ้วยชามเบญจรงค์สมัยกรุงธนบุรียังคงใช้ลวดลาย และสีอย่างสมัยอยุธยา ส่วนรูปทรงอาจเปลี่ยนแปลงไป เช่น ชามนิยมทรงบัว ภายในเคลือบขาว หรือเขียนน้ำทะเลไม่มีลวดลาย ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ได้มีวิวัฒนาการสืบต่อจากแบบลวดลายสมัยอยุธยาและธนบุรี ชามสมัยรัตนโกสินทร์ส่วนใหญ่จะเป็นชามทรงบัวปากผาย มีลายที่ปากชามเล็กน้อย มีโถรูปต่างๆ มากมาย และลวดลายที่น่าสนใจเช่น ลายราชสีห์ ครุฑ สิงห์ นรสิงห์ กิณี หนุมาน ประกอบลายกนกเปลว และก้านขด มีการสั่งทำเครื่องถ้วยลายน้ำทอง เช่น ในรัชกาลที่ 2 ซึ่งเป็นสมัยที่ศิลปกรรมเจริญรุ่งเรืองในรัชกาลที่ 2 (พ.ศ. 2352-พ.ศ.2363)

นอกจากนั้นยังปรากฏในสมัยหลังๆ มีการเขียนลายน้ำทองทับไปบนเครื่องถ้วยลายครามของจีนด้วย โดยเฉพาะในเมืองไทย ลวดลายที่ใช้เขียนใช้เขียนบนเครื่องถ้วยลายน้ำทองได้แก่ ลายพุ่มข้าวบิณฑ์ ลายก้านแย่ง ลายก้านต่อดอก ลายกุหลาบ ลายดอกไม้ ลายกลีบบัว และลายที่เป็นลายจีนได้แก่ ลายดอกไม้สี่ฤดู ผีเสื้อ ค้างคาว แมลงปอ ดอกพุดตาน สิงโตหรือสุนัขจีนเป็นต้น สำหรับเครื่องถ้วยเบญจรงค์ในสมัยรัชกาลที่ 2 คงมีใช้ทั่วไปในบ้านเจ้านาย และขุนนาง และในรัชกาลที่ 3 (พ.ศ. 2367-พ.ศ. 2385) การสั่งเครื่องเบญจรงค์ และลายน้ำทองจากประเทศจีนยังคงมีอยู่ บางชิ้นมีเครื่องหมายอยู่ที่ก้นชาม ทำให้ทราบว่าเป็นของที่สั่งมาสมัยรัชกาลที่ 3 จนในรัชกาลที่ 4 (พ.ศ. 2394 – พ.ศ. 2411) เป็นสมัยที่พ่อค้ายุโรปนำสินค้าเข้ามาแพร่หลายเป็นที่นิยมรวมทั้งเครื่องถ้วยจากยุโรปด้วย เครื่องเบญจรงค์ และลายน้ำทองจึงลดลง สมัยนี้นิยมสั่งลายครามมากกว่าเครื่องเบญจรงค์ รวมทั้งเครื่องลายครามที่เขียนแบบไทยด้วย ลายน้ำทองในสมัยนี้ปรากฏมีลายทองเขียนทับไปบนลายคราม ลวดลายที่นิยมมีลายบัวบาน หรือกลีบบัว และพรรณพฤกษา ในรัชกาลที่ 5 (พ.ศ. 2411 – พ.ศ. 2453) เป็นยุคสุดท้ายของเครื่องถ้วยเบญจรงค์ และลายน้ำทอง เป็นสมัยนิยมเครื่องถ้วยยุโรป เครื่องถ้วยจีน และเครื่องถ้วยญี่ปุ่น ในสมัยนี้มีการเขียนสีเผาในกรุงเทพฯ ดังเช่นเตาเผาของกรมพระราชวังบวรวิชัยชาญ ในพระราชวัง และมีการเขียนลายไทยทับบนเครื่องลายครามด้วย ในสมัยรัชกาลที่ 5 เป็นสมัยที่นิยมเล่นเครื่องลายครามกันมาก มีการจัดประกวดกันตั้งหลายครั้ง (โครงการสืบสานมรดกวัฒนธรรมไทย, 2542: 27-30)

สรุปได้ว่าเครื่องเบญจรงค์ และลายน้ำทอง เป็นเครื่องถ้วยจีน-ไทย ด้วยเป็นของจีน ผลิตขึ้นตามแบบที่ไทยสั่ง สำหรับจำหน่ายในประเทศไทยโดยเฉพาะ ลวดลายสีสันแสดงเอกลักษณ์ของไทย จัดเป็นเครื่องถ้วยชั้นสูงที่มีคุณค่าประณีตศิลป์ ผู้ที่มีเครื่องเบญจรงค์ และลายน้ำทองจะเก็บรักษากันไว้อย่างดีด้วยความรู้สึกชื่นชมว่า เป็นของงามประณีตที่เป็นเอกลักษณ์ของไทย และมี

คุณค่าทางประวัติศาสตร์ จึงยังมีเก็บรักษาอยู่ทั่วไปในสถานสะสมเอกชน บ้านเอกชน วัด ในราชสำนัก พิพิธภัณฑสถานเอกชน และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

ขั้นตอนการผลิตเครื่องถ้วยเบญจรงค์

อุไร แดงเอี่ยม ประธานกลุ่ม (2554, สัมภาษณ์) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการผลิตเครื่องเบญจรงค์ว่า โดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การเตรียมเครื่องขาว (White ware) คือ การสั่งซื้อวัสดุคืบเครื่องเคลือบขาวจาก โรงงานเซรามิกในท้องถิ่น หรือบริเวณใกล้เคียง เช่น ตำบลอ้อมน้อย กระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร หรือจังหวัดใกล้เคียงตามรูปแบบมาตรฐานทั่วไปที่โรงงานเซรามิกผลิตขึ้นหรือตามรูปแบบที่ผู้ผลิตเบญจรงค์เป็นผู้กำหนดตามความต้องการของตลาด นำมาล้างทำความสะอาดจนแห้งดีจึงนำมาขึ้นลาย ลวดลายจะถูกกำหนดลักษณะตามความเหมาะสมของรูปทรงภาชนะ และประโยชน์ใช้สอยหรือความต้องการของลูกค้าในโอกาสพิเศษต่างๆ โดยมีวิธีการขึ้นลายและการสร้างสรรค์ลวดลายมี 2 ลักษณะดังนี้

1.1 การใช้สติ๊กเกอร์ออกแบบลวดลายตามความต้องการลูกค้า เช่น ลวดลายสัญลักษณ์ของหน่วยงาน กิจกรรมโอกาสพิเศษของหน่วยงาน งานวันที่ระลึกต่างๆ เพื่อสร้างภาพให้เหมือนจริงตามแบบต้นฉบับเท่านั้น แล้วเขียนลายประกอบ

1.2 การขึ้นโครงร่างลวดลายตามจินตนาการของผู้เขียน ได้แก่ ลายไทย ประเภทพุ่มข้าวบิณฑ์ ลายผ้าถุงโบราณ ลายจักรี ลาย จปร. ลายพระเจ้าตาก ลายประกอบภาพ บอกเรื่องราวประเพณีไทย และวิถีชีวิตไทย ลายประกอบบอกเรื่องราวในวรรณคดีไทยพุทธประวัติ และลายธรรมชาติต่างๆ อย่างหลากหลาย อาทิ ลายนก ลายค้างคาว ลายดอกไม้ก้านขด ลายผักกาด ลายสาหร่าย ลายก้านต่อดอก ลายดอกไม้เดี่ยว นอกจากนี้ ยังมีลายประเภทภาพประกอบลายซึ่งเป็นลายที่ใช้สร้างจุดเด่นให้เบญจรงค์ ได้แก่ ลายเทพพนมมรสิงห์ ลายหนุมาน เป็นต้น ประการสำคัญผู้เขียนลายยังสามารถใช้จินตนาการสร้างสรรค์ประยุกต์ลวดลายโบราณให้เข้ากับสมัยปัจจุบันได้อย่างลงตัว สวยงาม และตรงตามความต้องการของตลาดได้อย่างดี

2. การวนทอง หลังจากขึ้นโครงร่างลวดลายด้วยปากกาหรือดินสอลอกลายแล้ว นำเครื่องขาวมาวนทอง ถ้าภาชนะมีลักษณะกลมให้นำมาวางบนแป้นหมุน เพื่อแบ่งส่วนของพื้นที่ภาชนะตามความเหมาะสมของการขึ้นลายและพื้นที่ของภาชนะ ประการสำคัญการลงลวดลายบนภาชนะเครื่องขาว 1 ชิ้น จะประกอบด้วยพื้นที่ลายหลัก และลายลูกคลื่นเสมอ

3. การเขียนลาย เพื่อแบ่งพื้นที่การลงลวดลายบนเครื่องขาวด้วยการวนทอง แล้วจึงเริ่มเขียนลาย ช่วงฝีมือแต่ละคนจะเริ่มเขียนลายไม่เหมือนกัน อาจเริ่มที่ลายหลักหรือลายลูกคลื่นก่อนแล้วแต่ความถนัดของแต่ละบุคคล หากเริ่มเขียนลายหลักก่อนโดยเฉพาะเครื่องขาวที่มีขนาดใหญ่

ช่างฝีมือจะใช้ปากกาหมึกซึมแบ่งส่วนหรือช่องไฟของลายหลักก่อน เพื่อเป็นการตั้งลายหรือเรียกว่า การตั้งตา แต่ถ้าเป็นเครื่องขาวขนาดเล็กช่างฝีมืออาจไม่ต้องร่างด้วยปากกาก็ได้ เพราะสามารถใช้สายตาวัดระยะการวางลายหลักได้ทันทีแบ่งเป็น 4 ลักษณะดังนี้

3.1 การเขียนลายและลายลูกคลื่นจนเต็มพื้นที่คือเขียนลายโดยไม่เว้นพื้นที่ว่าง

3.2 การเขียนลายเครื่องขาว โดยเว้นพื้นที่ว่างไว้เพื่อประโยชน์ เช่น ลายบน ขอบจาน หรือการเว้นพื้นที่ไว้บางส่วนด้วยระยะช่องไฟที่เท่ากันเพื่อความสวยงามของงาน

3.3 การเขียนลายโดยเติมรายละเอียดต่างๆ ให้เข้ากับรูปทรง และรูปลักษณะของเครื่องขาว เช่น การเขียนลายบนชุดน้ำชารูปช้าง ซึ่งมีลักษณะการเขียนลายต่างๆ ที่กล่าวมานี้ช่างเขียนจะเป็นผู้ออกแบบสร้างสรรค์ตามจินตนาการเอง โดยดูความเหมาะสมของรูปทรง ขนาด และรูปลักษณะของเครื่องขาวเป็นสำคัญ

3.4 การเขียนภาพบอกเรื่องราว โดยการหาภาพลายต้นแบบ แล้วช่างเขียนจะเป็นผู้กำหนดสัดส่วน จัดวางองค์ประกอบของภาพ ตามความเหมาะสมของพื้นที่เครื่องขาว ช่างเขียนจะเป็นผู้จินตนาการวาดลาย หรือดูจากต้นแบบแล้วสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ วาดลายจะสวยงามเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้เขียนว่ามีทักษะความรู้เชิงช่างศิลปะด้านประณีตศิลป์จิตรกรรมไทย เหล่านี้คือพื้นฐานของการสร้างสรรค์งานทางด้านศิลปะของการวาดลวดลาย ช่างฝีมือบางคนยังไม่มี ความชำนาญพอ อาจใช้วิธีลอกลายจากต้นแบบลงบนเครื่องขาวโดยให้มีสัดส่วนเหมาะสมกับพื้นที่บนภาชนะ เติมรายละเอียดของภาพให้สมดุลสวยงาม หากเป็นลายหรือสัญลักษณ์ของกิจกรรมพิเศษในโอกาสที่มีลูกค้ามาสั่งทำก็อาจใช้สติ๊กเกอร์ออกแบบสัญลักษณ์ แล้วนำมาติดที่ภาชนะเครื่องขาวได้เลย โดยไม่มีกรรมวิธีซ้ำซ้อนนัก

4. หลังจากลงลายเส้นด้วยน้ำทองบนเครื่องขาวเรียบร้อยแล้ว ให้วางทิ้งไว้ให้น้ำทองแห้งประมาณ 30 นาที-1 ชั่วโมง จึงนำไปลงสี แต่ก่อนที่จะนำไปลงสีต่างๆ บนเครื่องขาวนั้นจะต้องนำสีมาบดให้ละเอียดก่อนเพื่อไม่ให้สีเป็นก้อน แล้วจึงนำผงสีไปผสมกับน้ำในปริมาณพอสมควรการผสมน้ำต้องระวังอย่างให้น้ำมากหรือน้อยเกินไป เพราะอาจมีผลต่อคุณภาพของงานเบญจรงค์หลังการเผาได้ กล่าวคือ ถ้าผสมน้ำมากเกินไปสีจะมาก ทำให้สีหนา เมื่อนำเข้าเตาเผาแล้วสีทองที่ลงไว้อาจหลุดล่อนได้เพราะหนาเกินไป หลักการลงสีอยู่ที่การให้โทนสี อย่างน้อยช่างฝีมือจะต้องมีพื้นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีสีเป็นพื้นฐาน กล่าวคือควรใส่โทนสีให้ตัดกันหรือตรงข้ามกัน ต้องคำนึงถึงหลักของสีในธรรมชาติ เช่น ลวดลายเกี่ยวกับธรรมชาติ ดอกไม้ ใบไม้ นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคอื่น ๆ อีกที่จะมีผลต่อคุณภาพของงาน ได้แก่ การให้น้ำหนักและปริมาณของเนื้อสีจะต้องมีความสม่ำเสมอไม่หนาหนูน หรือบางเกินไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของสีแต่ละโทนด้วย เนื่องจากโทนสีบางสีไม่สามารถลงหนาได้ เช่น สีฟ้า เป็นต้น เทคนิคอีกอย่างหนึ่งของการลงสีคือต้องระวัง

อย่างไรให้ลึงสีทับเส้นทองที่ลงลวดลายเส้นทองที่ลงลายเส้นเป็นโครงร่างลายไว้ครั้งแรก จะทำให้ลวดลายไม่มีขอบเขตตัดเส้นเพื่อเผาเคลือบแล้วลวดลายจะไม่สวย แต่หากเกิดการผิดพลาดในการลงสี สามารถแก้ไขได้โดยการนำไม้ปลายแหลมมาขูดสีที่ผิดพลาดออก จากนั้นจึงเติมสีลงไปใหม่ อย่่างไรก็ตามเทคนิคต่างๆ ในการลงสีนั้นขึ้นอยู่กับทักษะความชำนาญ และระยะเวลาในการฝึกฝน เป็นสำคัญ สีที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็น สีขาว ดำและแม่สี ได้แก่ แดง เหลือง น้ำเงิน แล้วนำมาผสมกัน สีทองเป็นสีแพงที่สุด ราคาประมาณว่าตั้งแต่ 27,000 บาทขึ้นไป (อ้างอิงราคาในปี 2554) ส่วนสีอื่นๆ มีราคาตั้งแต่กิโลกรัมละ 6,000 – 8,000 บาทขึ้นไป ส่วนใหญ่ผู้ผลิตจะสั่งสีนำเข้าจากประเทศอิตาลี ญี่ปุ่น และจีน ซึ่งถือว่าคุณภาพดีที่สุดในโลก

5. การวนขอบทอง เมื่อลงสีเรียบร้อยแล้ว วางทิ้งไว้ให้สีแห้งประมาณ 1-2 ชั่วโมง จากนั้นนำมวนขอบทอง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเก็บลายครั้งสุดท้าย อุปกรณ์ที่ใช้ในการวนสีคือพู่กัน โดยผู้เขียนจะจับพู่กันลงไปในน้ำทอง แล้วนำมวนหรือทาบบริเวณที่จะวนขอบทองนั้น ได้แก่ ขอบบนหรือปากภาชนะ และขอบล่างหรือก้นภาชนะ หู หรือด้านจับภาชนะจุกของโถประเภทต่างๆ หรือส่วนอื่น ๆ ที่ต้องการทำเป็นพื้นทอง เป็นต้น การวนขอบทองในขั้นตอนนี้เช่นเดียวกับการวนครั้งแรก คือ ถ้าเป็นเครื่องขาที่มีลักษณะกลมจะใช้แป้นหมุนเข้ามาช่วย แต่ถ้าเป็นเครื่องขาที่มีรูปทรงอื่นๆ ก็จะใช้วิธีจุ่มทองด้วยพู่กันแล้วทาด้วยมือ ข้อสำคัญคือจะต้องทาด้วยความสม่ำเสมอ ลงน้ำหนักให้เท่ากัน เมื่อเผาแล้วลายทองจะมีความแวววาวเท่ากัน

6. ตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนเข้าเตาเผาเป็นการตรวจสอบความเรียบร้อยในการเขียนลาย และลงสีว่าเกิดการผิดพลาด หรือมีส่วนใดบกพร่องไม่เรียบร้อยให้แก้ไขก่อน จากนั้นจึงนำไปเรียงเข้าเตาเผา

7. จัดเรียงเข้าเตาเผา นำเครื่องขาที่ผ่านการเขียนลวดลายวนขอบทอง และลงสีเรียบร้อยแล้ววางเรียงเข้าเตาเผา ซึ่งภายในเตาเผาจะถูกออกแบบเป็นชั้นด้วยอิฐทนไฟ สำหรับวางเครื่องขาโดยสามารถวางเครื่องขาซ้อนบนชั้นแผ่นอิฐทนไฟนี้ เรียงเป็นชั้นภายในเตาตามขนาดของพื้นที่เตาที่ออกแบบไว้ ซึ่งผู้ผลิตสามารถวางเครื่องขาที่ต้องการเผาได้ตามจำนวนที่ต้องการ โดยให้เหมาะสมกับขนาด และพื้นที่บนชั้นแต่ละชั้นจนเต็ม ข้อสำคัญคือการวางจะต้องไม่ซ้อนกัน และระมัดระวังมิให้เครื่องขาวางชิดกันให้แต่ละชั้นวางห่างกันเล็กน้อย เพื่อป้องกันมิให้สีและน้ำทองติดกันไม่สวยงาม

8. ขั้นตอนการเผา การเผานี้จะใช้อุณหภูมิประมาณ 800 องศาเซลเซียส ใช้เวลาเผาประมาณ 6 ชั่วโมง เป็นอย่างน้อยเพื่อให้สีและทองสุก ทั้งนี้ อุณหภูมิที่จะทำให้สีแต่ละสี และทองสุกไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้ควบคุมเตาจึงมีความสำคัญในการปรับระดับอุณหภูมิให้เหมาะสม สม่่าเสมอ โดยตั้งเวลาและอุณหภูมิให้ติดไฟอัตโนมัติตามต้องการ เพื่อให้เครื่องขาที่อยู่เตาทุกชิ้นสุกพร้อมกัน

หลังจากที่เตาเผาตัดไฟโดยอัตโนมัติแล้ว จากนั้นทิ้งเครื่องขาวไว้ในเตาให้เย็นอีกประมาณ 2-3 ชั่วโมง จึงคอยนำออกจากเตาทีละชิ้นก็จะได้เครื่องเบญจรงค์ที่มีความสวยงามสีสดใสมีความแวววาวสวยงาม ข้อสำคัญควรระวังการหยิบจับให้ดี อย่าให้กระทบแรง เพราะช่วงนี้เป็นช่วงผ่านการเผาเคลือบใหม่ๆ จะทำให้เครื่องเบญจรงค์มีความเปราะบางที่สุด และแตกเสียหายง่าย

9. ตรวจสอบความเรียบร้อย หลังจากนำเครื่องเบญจรงค์ออกจากเตาแล้วผู้ผลิตควรตรวจสอบความเรียบร้อยของคุณภาพงานเบญจรงค์อีกครั้ง

10. นำไปส่งบรรจุภัณฑ์หรือจัดแสดงเครื่องเบญจรงค์เพื่อเตรียมจัดจำหน่ายแก่นักท่องเที่ยวต่อไป

ผู้ประกอบการเบญจรงค์ในสมุทรสาคร

เครื่องเบญจรงค์ถือเป็นของสูงล้ำค่า มีใช้เฉพาะในราชวงศ์ และบุคคลชั้นสูง และสีที่เขียนลงในเครื่องเบญจรงค์นั้นมีประมาณ 5-8 สี ซึ่งเป็นสีแทนความหมายของสิริตนชาติ หรือสีหินแก้วใส อันมีสิริมงคล ดังนั้น สีที่เลือกมาใช้ในลวดลาย “สาครเบญจจาณูมณี” จำนวน 5 สี จึงเป็นสีสื่อถึงแทนความหมายอัญมณี และความเชื่อโบราณจนถึงร่วมยุคสมัย 5 อย่าง คือ (1) สีเหลืองทอง (Golden Yellow) หมายถึง อัญมณี นุชราคัม (Yellow Sapphire) ซึ่งให้ความหมายว่า มีความรุ่งเรือง รุ่งโรจน์ (2) สีแดงดั่ง (Dark Red) หมายถึง อัญมณี ทับทิม (Ruby) ซึ่งให้ความหมายว่า มีความสำเร็จ เกียรติยศ ชื่อเสียง (3) สีเขียวก้านมะลิ (Light Green) หมายถึง อัญมณีเขียวส่อง (Green Sapphire) ซึ่งให้ความหมายว่า มีความเยือกเย็นสงบเสถียร และความอุดมสมบูรณ์ (4) สีน้ำทะเล (Blue Green) หมายถึง อัญมณี ไพลิน อความารีน (Blue Sapphire/ Aquamarine) ซึ่งให้ความหมายว่า มีความอ่อนไหวง่าย และล้ำลึกแบบศิลปิน และ (5) สีม่วง (Violet) หมายถึง อัญมณีพลอยสีม่วง (Amethyst /Violet Sapphire) ซึ่งให้ความหมายว่า มีสติเป็นเลิศ มีความคิดก้าวหน้าไกล วางแผนอนาคต

จังหวัดสมุทรสาครเป็นเมืองที่เกี่ยวข้องกับท้องทะเล หรือน้ำทะเล ดังนั้น เครื่องเบญจรงค์ของจังหวัดสมุทรสาครจึงมีสีพื้นเป็นสีคราม หรือสีน้ำทะเล เป็นสิ่งแทนสื่อความหมาย "สาคร" หมายถึง ท้องทะเล หรือน้ำทะเล ดังนั้น เครื่องเบญจรงค์ของจังหวัดสมุทรสาครในเชิงนิยาม และความหมายของลวดลาย และสี “สาครเบญจจาณูมณี” (อ่านว่า สา-คะ-ระ-เบน-จา-ยา-มะ-ณี แปลว่า อัญมณีห้าสีสำหรับเมืองแห่งท้องทะเล) จึงเป็นทั้งรูป และนามพจน์ภาพ ที่ยังลึกในจิตวิญญาณของเมืองสมุทรสาคร และศิลปะอันเป็นมงคลที่มีค่ายิ่ง ผู้หนึ่งผู้ใดได้ครอบครอง เหมือนได้ครอบครองสิ่งศักดิ์สิทธิ์ เป็นสิริมงคลกับชีวิตพบกับความเจริญรุ่งเรืองพร้อมด้วยโชคลาภ วาสนา และความมั่งคั่งร่ำรวย

จากการสำรวจข้อมูลพบว่า ลูกค้าชาวต่างประเทศนิยมซื้อทั้งเครื่องเบญจรงค์และเครื่องลายครามและต้องการลวดลายไม่หนาแน่น ลวดลายไทย มีมาตรฐานคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยทางสุขภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้เครื่องโต๊ะอาหาร แม้ว่าราคาจะเพิ่มขึ้น ดังนั้น ลวดลาย "สาครเบญจจาณานิ" จึงพัฒนามาจากลวดลายธรรมชาติ ที่มีการเว้นช่องไฟที่พื้นเพิ่มขึ้น แต่ลวดลายยังมีลักษณะเป็นลวดลาย ไทย กำหนดให้พื้นบริเวณว่างลวดลายต่อเนื่องไม่ซ้ำลาย วนรอบภาชนะ ใช้สีเข้มฟ้าคราม ซึ่งเป็นสีวรรณะเย็นเป็นหลัก โดยได้รับอิทธิพลของสี จากเครื่องลายครามนำมาบูรณาการกับสีเบญจรงค์ และหรือลายน้ำทอง เป็นสีเสริมแต่งให้ดูโดดเด่น โดยใช้กรรมวิธีเทคนิคการเขียนสีได้เคลือบทั้งหมด แล้วเผา 1200 องศาเซลเซียส เพื่อพัฒนาให้สีในภาชนะมีความคงทน ปลอดภัยระดับหนึ่งจากสารปรอท และแคดเมียม นอกจากนี้ ต้นทุนในการผลิตจะต่ำ เนื่องจากมีลวดลายลดลง ทำให้ช่างเขียนใช้เวลาไม่มากในการเขียนต่อหนึ่งภาชนะ

ผู้ประกอบการเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาคร ตามที่สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร (2554) ได้รวบรวมไว้มีดังนี้

ตารางที่ 8 ผู้ประกอบการเบญจรงค์อำเภอกระทุ่มแบน

ลำดับ	ตำบล		
	ดอนไถ่ดี	คลองมะเดื่อ	อ้อมน้อย
1	นายสุประสิทธิ์ โพธิ์สิทธิ์	นายวรศักดิ์ รุ่งเกียรติกุลชัย	บจก.จิรภาเซรามิกส์
2	นางวันเพ็ญ รุ่งเรือง	นายไชยาวัฒน์ วรวงษ์	สุปรียาเบญจรงค์
3	ลานนา (1981)	กลุ่มผู้ผลิตเบญจรงค์คลองมะเดื่อ	นุชนุชบาเบญจรงค์
4	ศิริวรรณเบญจรงค์	บูรณเบญจรงค์	ฤทธิเดชเบญจรงค์
5	กลุ่มผู้ผลิตเบญจรงค์ดอนไถ่ดี	นุจนาชเบญจรงค์	บุมทองเซรามิกส์
6	แดงเบญจรงค์	น.ส.ชฎาพร หุ่นภู	โพธิ์ทองเซรามิกส์
7	นรินทร์เบญจรงค์	นายประสงค์ ภูพานนท์	นายสุรเชษฐ นภาวรณ
8	นายชนวัฒน์ ทองพาศน์	นายปรีชา มั่งมี	ร้านเบญจรงค์ไทย
9	น.ส.พรนภา ไซ้บงยาง	น.ส.ปณยวีร์ คำกลั่น	ปัญญาไทยเซรามิกส์
10	นางประกายแก้ว ชมชื่น	นายวิโรจน์ หยวกขาว	
11	นายทวี พันธุ์ศรี	นางรุจี หุตเสวี	
12	นางรัชณี ทองเพ็ญ	กลุ่มเป็นหนึ่ง	
13	กลุ่มสตรีผลิตเบญจรงค์บ้านคลองตะโก		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลำดับ	ตำบล		
	ตลาดกระท่อมแบน	ท่าเสา	สวนหลวง
1	นายดุสิต ชัยเดโช	ดวงพรเบญจรงค์	นายสม โภชน์ ชมชื่น
2	ลัดดาเบญจรงค์	สุพงษ์เบญจรงค์	นายฉลอง ภู่มาลี
3	นายมาโนช เข้มแดง	กลุ่มเบญจรงค์ตำบลท่าเสา	น.ส.กัลย สิริบุญขาสมิต
4	รุ่งเรืองลายคราม	นายเสรี ทองพาสน์	
5	น.ส.สุกัญญา จันทพร	นายสิทธิชัย ไบสมุทร	
6	นายณรงค์ฤทธิ์ จันทพร	ณัฐคนย์เบญจรงค์	
7	นางสายสุนีย์ ศิริสุนทรลักษณ์	นางจรินทร์ โตต้ญญูโชติ	
8	กลุ่มเบญจรงค์ตำบล ตลาดกระท่อมแบน	นายสุพงษ์ ละลียกุล	

ตารางที่ 9 ผู้ประกอบการเบญจรงค์อำเภอเมืองสมุทรสาคร มีจำนวน 6 ราย ดังนี้

ลำดับ	ตำบล	
	บางโพธิ์	นาดี
1	กลุ่มสตรีสหกรณ์พัฒนา	โพธิ์จำเริญเบญจรงค์
2	นายบุญศรี ลำภาทอง	ศูนย์ฝึกวิชาชีพเบญจรงค์
3	กลุ่มแม่บ้านบางน้ำวน	บริษัทสิรินไทยเซรามิกจำกัด

สำหรับผู้ประกอบการเบญจรงค์ในอำเภอบ้านแพ้วมีจำนวน 1 รายคือ นางจิตติมา ทองบ่อ (ตำบลสวนส้ม)

นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการเบญจรงค์รายย่อยที่ไม่ได้ขึ้นทะเบียน OTOP อีกประมาณ 70-90 ราย โดยกระจายอยู่ทั้ง 3 อำเภอ เนื่องจากผู้ประกอบการเบญจรงค์รายย่อยเหล่านี้ส่วนใหญ่มีอาชีพหลักอยู่แล้ว โดยจะรับจ้างผู้ประกอบการเบญจรงค์รายอื่นๆ ผลิตงานเบญจรงค์ตามรูปแบบที่ตกลงกัน เช่น เขียนลาย ลงสี หรือจ้างมาเป็นชิ้นจำนวนมาก หรือรับเฉพาะงานใหญ่ตามสั่งที่ต้องใช้ฝีมือและความชำนาญในระดับสูง เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนวัตกรรม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2554) ได้ศึกษาเรื่องความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสามารถ และความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยที่ใช้การสุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ จำนวน 390 รายตลอดจนสร้างรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 8 รายที่ถูกเลือกอย่างเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้างวัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมแบบเฉียบพลันในประเทศไทย จะมีระดับความสามารถสูงกว่าของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมเฉพาะแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งข้อค้นพบนี้ แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสามารถในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนทั้งสิ้น 80 ตัวบ่งชี้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดและพัฒนาระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้นได้

2. ตัวบ่งชี้ความสามารถทางนวัตกรรมทั้ง 2 ด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการของผู้ประกอบการในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมแบบเฉียบพลัน จะมีระดับความสามารถสูงกว่าของผู้ประกอบการที่มีเฉพาะนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งข้อค้นพบนี้ แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสามารถทางนวัตกรรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมจำนวนทั้งสิ้น 10 ตัวบ่งชี้ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดและพัฒนาระดับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระดับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้นได้

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ทำให้ได้ข้อค้นพบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอยู่ในระดับสูง ซึ่งนั่นหมายความว่า การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้จะต้องทำการพัฒนาในทุก ๆ ด้านไปพร้อมๆ กัน จึงจะนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ กล่าวคือ สามารถทำให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาระดับความสามารถทางนวัตกรรมได้ นอกจากนี้ ยังค้นพบอีกว่า

องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร ทั้ง 3 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม และองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ทั้ง 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนั้น การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 2 มุมมอง 6 ด้าน ไปพร้อม ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ทำให้ค้นพบอีกว่า องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้เท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งข้อค้นพบนี้ทำให้สรุปได้ว่า หากผู้ประกอบการต้องการที่จะยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น ก็จะต้องพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ทั้ง 3 ด้านให้เพิ่มขึ้นด้วย

4. ในการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการความรู้ ที่จะทำให้นำไปสู่การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญของการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน และการใช้วิธีการ เครื่องมือ และแนวปฏิบัติต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความรู้ จะต้องมีการเชื่อมโยงและบูรณาการซึ่งกันและกัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะทำให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการได้

จารูวรรณ นุตะศรีรินทร์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมกรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ ศึกษาถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด และศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ระหว่างแนวคิด ทฤษฎี และ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารขององค์กรกรณีศึกษา และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยการศึกษาถึงสิ่งที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง เครื่องมือที่สนับสนุน พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และการสื่อสาร มี

คุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (1) กลยุทธ์ นวัตกรรมถูกจัดว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมีพันธกิจที่ชัดเจนที่ได้ระบุถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (2) โครงสร้าง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ มีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม การบริหารมีความยืดหยุ่นสูง ระบบการทำงานต่างๆ ภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ และมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน (3) เครื่องมือสนับสนุน ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ เครื่องมือที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กร ด้วยการมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลที่จูงใจ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการส่งเสริมด้านการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ โดยการให้เวลาและโอกาสพนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม มีการเปิดกว้างด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีการใช้ระบบ Internet และ Intranet เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ได้อย่างอิสระ มีการพัฒนาระบบ E-learning ที่มีประสิทธิภาพ (4) พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีการกำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงาน 5 ข้อ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) 2) การกระทำที่ดีที่สุด 3) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) จิตวิญญาณแห่งความท้าทาย และ 5) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่เชื่อมโยงไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์กร และเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน และตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีการสื่อสารความสำเร็จร่วมกันจากระดับองค์กรสู่บุคคล สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน ผ่านการทำกิจกรรมและโครงการต่างๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขึ้นได้ภายในองค์กร (5) การสื่อสาร การสื่อสารภายในองค์กร มีทิศทางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารหลายทิศทาง ทำให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารที่สามารถกระตุ้นระดับของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี สำหรับนวัตกรรมของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ (1) นวัตกรรมด้านสินค้า ได้แก่ รถจักรยานยนต์ระบบเกียร์อัตโนมัติ ที่ผลิตและจำหน่ายโดยยามาฮ่าเป็นรายแรก ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย (2) นวัตกรรมด้านการบริการ ได้แก่ ยามาฮ่าสแควร์ ที่เป็นนวัตกรรมในการวางจำหน่ายสินค้าบนช่องทางใหม่ที่ทันสมัยเหนือไปกว่าโชว์รูมรถจักรยานยนต์ โดยยามาฮ่าเป็นผู้นำรายแรก ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย (3) นวัตกรรมด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การตลาดแบบไลฟ์สไตล์ ที่มุ่งเน้นการตอบสนอง

ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ โดยเน้นที่ความมีเอกลักษณ์ ทันสมัย และบริการที่ประทับใจ สร้างความแปลกใหม่ให้กับรูปแบบการนำเสนอสินค้า โดยพยายามหาผู้สร้างกระแสทางตลาดแบบไลฟ์สไตล์ให้กับตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย

งานวิจัยด้านการแข่งขัน

กรรณก จรัสหิรัญปริดา (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวแบบการจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ได้กำหนดโจทย์วิจัยไว้ว่า “มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและรูปแบบการบริหารจัดการลักษณะใดน่าจะเหมาะสมกับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มของไทย โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณกับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 360 บริษัท ด้วยแบบสอบถาม และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินตัวแบบและกลยุทธ์สนับสนุนตัวแบบ ผลจากการวิจัยพบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายวิสาหกิจการพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการทรัพยากรมนุษย์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์การจัดการระบบควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ การจัดการการตลาด และการจัดการสภาพคล่องทางการเงินมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับสำคัญมาก สำหรับระดับความสามารถของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในในตลาดเดียวกันพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการระบบควบคุมคุณภาพทั้งองค์การมีความสามารถสูงที่สุด และมีความสามารถมากกว่าคู่แข่ง รองลงมาคือ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์เครือข่ายวิสาหกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ส่วนปัจจัยทางการจัดการการตลาด การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกันแล้วมีความสามารถเท่ากับคู่แข่ง และเมื่อวิเคราะห์แรงกดดันในระดับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยด้วย Five forces Model ของ Porter, Michael E. สำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน สรุปผลได้ดังนี้

1. ความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการคู่แข่งรายใหม่ๆ (Entry of new competitors) การเข้าสู่การเป็นผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดเล็กจะง่ายกว่าขนาดกลางและขนาดใหญ่เพราะว่าจำนวนการลงทุนไม่มากมีคนงานไม่เกิน 50 คน เงินลงทุนไม่เกิน 20 ล้านบาทก็สามารถประกอบธุรกิจด้านนี้ได้เลย แต่การลงทุนธุรกิจเครื่องนุ่งห่มในระดับกลางจะยากมากขึ้นเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงใช้คนงานที่เป็นช่างฝีมือ และต้องมีการลงทุนเครื่องจักร

2. ภัยคุกคามจากการถูกทดแทนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Threat of substitutes) แรงกดดันจากคู่แข่งทางอ้อมหรือสินค้าทดแทนซึ่งมาจากนวัตกรรมใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาแทนที่ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเป็นอุตสาหกรรมที่มีจำนวนการเข้าออกของการประกอบธุรกิจมากที่สุด สินค้าที่ผลิตก็สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) อำนาจการต่อรองราคาสินค้าจากผู้ซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่มมีค่อนข้างสูง เนื่องจากมีสินค้าให้เลือกซื้อในราคาที่ถูกลงกว่า เช่น จีน เวียดนาม ดังนั้นลูกค้าจะมีอำนาจในการต่อรองราคาและสามารถกำหนดราคาในตลาด

4. อำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) อำนาจการเจรจาต่อรองจากผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มส่วนใหญ่รับจ้างผลิต (OEM) การตัดสินใจเลือกวัตถุดิบจึงขึ้นอยู่กับอำนาจการตัดสินใจของผู้จ้างผลิต

5. การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งในตลาด (Rivalry among the existing competitors) การแข่งขันในตลาดของเครื่องนุ่งห่มสูงและรุนแรง ด้านค่าแรงงานในประเทศจีนและเวียดนามที่ต่ำกว่าของไทยแต่มีศักยภาพใกล้เคียงและเกิดสงครามการค้าเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยมี 6 ปัจจัยได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการระบบควบคุมคุณภาพ การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน การจัดการลูกค้าสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มในปัจจุบัน ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญมากที่ผู้ประกอบการจะต้องบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณค่าทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อเสนอสินค้าและบริการกับผู้บริโภคและเกิดความพึงพอใจ ประทับใจแล้วกลับมาซื้อสินค้าและบริการของบริษัท เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปก็ต้องมีการปรับตัวให้ทันด้วยการศึกษากลยุทธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เช่น สภาวะโลกร้อน พลังงานลดลง เป็นต้น ผลจากการศึกษาสามารถพัฒนาเป็นตัวแบบการจัดการเพื่อความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับผู้ประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยพบว่า มีองค์ประกอบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจนอกเหนือการควบคุมและปัจจัยภายในองค์กรที่ผู้ประกอบการสามารถควบคุมได้แต่จะต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาให้ทันต่อ

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบันเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและเจริญเติบโตต่อไป ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแบบ (Model) ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ด้านการเมือง ด้านกฎหมายและข้อตกลงทางการค้า ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีด้านประชากรศาสตร์ด้านกระแสโลกาภิวัตน์ ความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการคู่แข่งรายใหม่ๆ ภัยคุกคามจากการถูกทดแทนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ผลิต และการแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งในตลาด

2. องค์ประกอบที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ปัจจัยด้านการจัดการการตลาด การจัดการระบบควบคุมคุณภาพ การจัดการสภาพคล่องทางการเงิน การจัดการลูกค้าสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

3. กลยุทธ์สนับสนุนตัวแบบ กลยุทธ์เป็นวิธีการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โอกาสของธุรกิจจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกลยุทธ์มารองรับ ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าความสำเร็จที่แท้จริงนั้นมาจากสาเหตุอะไรและความล้มเหลวเกิดจากสาเหตุอะไรด้วยเช่นกัน (Drucker, Peter F. 2007) แล้วนำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการวัดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

งานวิจัยปัจจัยการบริหาร

ศิวพร บุญชูวิทย์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจผ้าไหมมัดหมี่ของกลุ่มทอผ้า อำเภอสูงเนิน จังหวัดมุกดาหาร พบว่ากลุ่มมีกำลังการผลิตได้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดเนื่องจากขาดแคลนแรงงานในการทอผ้า ไหมมีราคาแพง เงินทุนไม่เพียงพอ ทำให้การผลิตช้าเนื่องจากเป็นงานฝีมือ พอมีการจัดตั้งรวมตัวกันเป็นกลุ่มมีการจัดการด้านกลยุทธ์ต่างๆ มีการส่งเสริมด้านการจำหน่าย โดยฝ่ายการตลาดของกลุ่มฯ เป็นผู้หาสินค้าใหม่ลายใหม่ๆ มาให้สมาชิกและพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยมากขึ้น อีกทั้งได้ประสานกับหน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุนในการจัดหาสถานที่ในการขาย การกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการการผลิตและการจัดการการตลาดของผลิตภัณฑ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิตและการตลาด เช่นพัฒนาการส่งเสริมการขาย สร้างเครือข่ายการขาย พัฒนาบรรจุภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาเทคโนโลยีสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจโดยอาศัยคุณภาพและบริการ จากการศึกษาจะเห็นว่าการทำงานธุรกิจในปัจจุบันทั้งธุรกิจขนาดเล็ก หรือใหญ่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในด้านการวางแผนเพื่อความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มทอผ้าฯ ถึงแม้จะเป็นธุรกิจขนาดเล็กก็ตาม

ประทีป กันทะเรื่อน (2553) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ สมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด จำนวน 364 คน และใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการศึกษา สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์พบว่า ด้านบุคลากรให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมากที่สุด ด้านทักษะการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมาก ด้านรูปแบบการบริหารจัดการมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมากที่สุด ด้านระบบการปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมากที่สุด ด้านโครงสร้างการบริหารงานมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมากที่สุด ด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมาก ด้านค่านิยมร่วมมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสพปราบ จำกัด ในระดับมากที่สุด

เยาวภา ปฐมศิริกุล (2553) ได้ศึกษาเรื่องแบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน (2) ค้นหาแบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ผู้บริหารของโรงพยาบาลเอกชนจำนวน 412 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ ปัจจัยระบบบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพที่สำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยการจัดการทรัพยากรบุคคล รองลงมาได้แก่ปัจจัยระบบการบริหารจัดการและปัจจัยกลยุทธ์ของโรงพยาบาลตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ กลยุทธ์การตลาดภายใน การพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ระบบการจัดบริการสุขภาพ ระบบการมุ่งเน้นพัฒนาตลาด การธำรงรักษาบุคลากร ระบบบริหารคุณภาพ การ

คัดเลือกบุคลากรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจของโรงพยาบาล ตามลำดับ และปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในของโรงพยาบาลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเติบโตของลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และด้านการเงินของโรงพยาบาล ดังนั้น ความสำเร็จของการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพ ผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการจัดการบริการสุขภาพด้านทรัพยากรบุคคล ด้วยการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาบุคลากรและการจัดการระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร และส่งผลต่อคุณค่าการบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า โดยผ่านระบบการจัดบริการที่มุ่งมั่นประสิทธิภาพของระบบบริการตามกระบวนการหลักระบบการมุ่งมั่นพัฒนาตลาดและระบบบริหารคุณภาพ รวมทั้งการใช้กลยุทธ์การตลาดภายใน และกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรแบบยั่งยืน อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรและด้านการเงินที่เติบโตขึ้น แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนที่ค้นพบสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อวางแผนการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพ และการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในบริบทดังต่อไปนี้ (1) ผู้บริหารและผู้ประกอบการโรงพยาบาล สามารถนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพมาพิจารณาการจัดการระบบการบริหารโรงพยาบาล การจัดสรรทรัพยากรทางการแพทย์ได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพที่แท้จริงและสามารถขยายฐานการบริการสุขภาพให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการทั้งลูกค้าในประเทศ และลูกค้าต่างชาติ (2) สมาคมโรงพยาบาลเอกชน และกระทรวงสาธารณสุข สามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนารูปแบบการจัดการบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย และสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันกับโรงพยาบาลในต่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการแพทย์แห่งเอเชีย (Medical Hub of Asia) และการรักษาพยาบาลในระดับนานาชาติหรือระดับโลก (Thailand as World Class Health Care Provider)

งานวิจัยการตลาด

ธนศ สิริเกียรติกุล (2553) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท ในด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7Ps) และเปรียบเทียบความพึงพอใจของ

ผู้ใช้บริการที่มีต่อส่วนประสมทางการตลาดของผู้ให้บริการแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้ใช้บริการที่แผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยมาใช้บริการของโรงพยาบาล สมิติเวช สุขุมวิททั้งในรูปแบบของการมาเฝ้าไข้หรือมาใช้บริการแต่ละแผนกร้อยละ 76.00 และเคยมาใช้บริการแผนกผู้ป่วยในของโรงพยาบาล สมิติเวช สุขุมวิทร้อยละ 57.00 และเหตุผลที่มาใช้บริการแผนกผู้ป่วยในของโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท เพราะโรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับน่าเชื่อถือร้อยละ 57.30 และใช้บริการหรือเฝ้าไข้เป็นระยะเวลา 2-3 คืนร้อยละ 59.50 และมีประกันสุขภาพชำระค่าบริการให้ร้อยละ 39.30 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดอยู่ในระดับมาก โดยพบว่ามีความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ด้านสถานที่และด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการบริการผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ธิดาพร ฤกษ์จ้านง (2547) ได้ศึกษากลยุทธ์สื่อสารการตลาดผลิตภัณฑ์ตราดอยคำกับการรับรู้และพฤติกรรมของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผลิตภัณฑ์ตราดอยคำ และศึกษาถึงการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ตราดอยคำรวมทั้งพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์ตราดอยคำของผู้บริโภค แบ่งรูปแบบการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผลิตภัณฑ์ตราดอยคำ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการตลาดผลิตภัณฑ์ตราดอยคำจากทั้ง 2 องค์การคือ มูลนิธิโครงการหลวงและบริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด จำนวน 7 คน และส่วนที่สองเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ตราดอยคำรวมทั้งพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative research) ด้วยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริโภค ณ จุดจำหน่ายสินค้าร้านดอยคำในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 ร้าน จำนวน 210 คนใช้วิธีสุ่มแบบตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของผลิตภัณฑ์“ตราดอยคำ” มีดังนี้ 1) มีการกำหนดเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand positioning) ไว้ที่ “ความปลอดภัยจากสารพิษ และสารเคมี” ควบคู่ไปกับการกำหนดบุคลิกภาพตราสินค้า (Brand personality) ให้มีความสอดคล้องกับตราสินค้าที่ได้วางไว้ว่า “ดอยคำเป็นคนที่รักและใส่ใจสุขภาพของความเป็นธรรมชาติ ไม่นิยมสิ่งเคมีแต่งและมีรสนิยมในการบริโภค” มากไปกว่านั้นยังมีการนำกลยุทธ์การเพิ่มรูปแบบใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์กลยุทธ์การขยายตลาดใหม่และกลยุทธ์การ

ปรับปรุงสถานที่จัดจำหน่ายเพื่อบริหารให้ตราสินค้าคงอยู่และครองใจผู้บริโภค 2) มีการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารตราสินค้าเพื่อดึงดูดผู้บริโภคโดยผ่านบทบาทส่วนประสมทางการตลาดพบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพปลอดภัยจากสารพิษและสารเติมแต่งทางเคมีด้านราคามีการกำหนดราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพด้านสถานที่และช่องทางการจัดจำหน่ายมี 7 ช่องทาง คือ จำหน่าย ณ ร้านค้าย่อยโดยตรง จำหน่ายผ่านส่วนการจัดเลี้ยง (Catering) จำหน่ายผ่าน Modern trade จำหน่ายผ่านตลาดอุตสาหกรรม จำหน่ายผ่านกลุ่มลูกค้าปลีกและส่ง จำหน่ายในงานออกบูธทั่วไป จำหน่ายในตลาดต่างประเทศและด้านการส่งเสริมการตลาดจะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมพิเศษประจำปีคือ งานโครงการหลวงและงานคอกาแฟ ทั้งนี้ไม่มีนโยบายการโฆษณาแต่อย่างใด สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้และพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้น พบว่าเมื่อกล่าวถึงผลิตภัณฑ์ตราคอกาแฟ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่นึกถึงพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ โครงการหลวง และความปลอดภัยจากสารพิษและสารเติมแต่งทางเคมี มีการรู้จักผลิตภัณฑ์ตราคอกาแฟผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย ณ ร้านค้าย่อยมากที่สุดตลอดจนมีความคิดเห็นว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแตกต่างจากสินค้าประเภทเดียวกันที่มีจำหน่ายตามท้องตลาดทั่วไป แต่หาซื้อได้ยากกว่าและมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อยซึ่งเปรียบเทียบกับสิ่งที่ผู้จัดการตลาดผลิตภัณฑ์ตราคอกาแฟได้กำหนดไว้ สรุปได้ว่าผู้บริโภคมีการรับรู้ตรงตามที่กำหนด ส่วนด้านพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์ตราคอกาแฟของผู้บริโภค พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่นิยมซื้อจากความถี่ในการซื้อนั้นไม่แน่นอน จำนวนที่ซื้อต่อครั้ง 100 บาท นิยมไปซื้อที่ร้านค้าย่อยโดยตรง วัตถุประสงค์ในการซื้อเพื่อใช้เองและใช้ในครอบครัว และเหตุผลที่สำคัญที่สุดที่ซื้อเพราะต้องการสนับสนุนโครงการหลวงและเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

ณัฐรินทร์ เพ็ชรโยธิน (2550) ได้ศึกษาการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำอัดลมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำอัดลมในประเทศไทย และศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้ผลิตเครื่องดื่มน้ำอัดลมรายใหญ่ 2 ราย คือ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด และบริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) และใช้ข้อมูลระหว่าง ปี พ.ศ. 2542-2549 เพื่อทำการหาค่าการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมโดยหาค่าดัชนีเฮอร์ฟิנדัล โดยใช้ข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดและมูลค่าการจำหน่ายของแต่ละผู้ผลิต จากนั้นจะวิเคราะห์เชิงพรรณนาในเรื่องอุปสรรคในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ความแตกต่างของสินค้าที่ผลิต และกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ผลิต จากการศึกษาพบว่า ตลาดเครื่องดื่มน้ำอัดลมมีโครงสร้างตลาดแบบผู้ขายน้อยรายที่เป็น Differentiated oligopoly สินค้ามีลักษณะแตกต่างกัน แต่ทดแทนกันได้ดี โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นเป็นความแตกต่างที่เกิดจากการโฆษณาและความเชื่อถือของผู้ซื้อ โครงสร้างตลาดมีการกระจุกตัวสูง เนื่องจากไม่มีผู้ผลิตรายใหม่ที่สามารถเข้ามาแข่งขัน

กับผู้ผลิตรายใหญ่ทั้ง 2 รายได้โดยมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การสร้างตราสินค้าที่ผู้ผลิตสามารถทำให้ผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตได้มาเป็นเวลานาน การประหยัดต่อขนาดที่เกิดจากการมีปริมาณการผลิตสูงทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยลดลง มีการขยายโรงงานเพิ่มขึ้นและมีความแตกต่างของสินค้าที่เกิดจากกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ผลิต โดยพบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญและใช้กันมากในอุตสาหกรรม ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และลักษณะบรรจุภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด สำหรับการแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ผลิตทั้งสองรายจะเน้นการออกผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่ๆ เป็นช่วงๆ และมีการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้สินค้าของตนสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น สำหรับการแข่งขันทางด้านช่องทางการจัดจำหน่าย จะเห็นว่า ผู้ผลิตรายใหญ่จะมีรูปแบบการจัดจำหน่ายที่คล้ายคลึงกัน โดยจะเป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายในแต่ละพื้นที่ในการตั้งคลังเก็บและกระจายสินค้า ทางด้านผู้ผลิตจะช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีและการบริหารการจัดการ หรือผู้ผลิตอาจมีการตั้งศูนย์กระจายสินค้าในต่างจังหวัดเอง ทั้งนี้ เพื่อให้สินค้าของตนกระจายเข้าสู่ผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็วมากที่สุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดนั่นเอง นอกจากนี้ ผู้ผลิตยังให้ความสำคัญกับการกระจายสินค้าผ่านทั้งร้านค้าแบบดั้งเดิม (Traditional trade) และร้านค้าสมัยใหม่ (Modern trade) เพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด สำหรับการการแข่งขันทางการส่งเสริมการขาย จะเป็นการส่งเสริมโดยมีใช้ราคาในการแข่งขัน แต่จะเน้นการส่งเสริมทางการตลาดเพื่อผลักดันให้เกิดการขายสินค้า รวมทั้งเป็นการสร้างภาพพจน์สินค้าและสร้างความจงรักภักดีในตราผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคจากการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการสร้างภาพพจน์ให้กับสินค้าโดยผู้ผลิตรายใหญ่ใช้งบประมาณค่าโฆษณาในสัดส่วนค่อนข้างสูงเพื่อสร้างความแตกต่างในสินค้านั้นในการสร้างความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ (Brand loyalty) และการสร้างภาพลักษณ์ในตราผลิตภัณฑ์ ส่วนการส่งเสริมการขายที่ผู้ผลิตนิยมใช้ คือ การแจกสินค้าเพื่อชิม การจัดรายการชิงโชคเพื่อผลักดันให้เกิดการขายและกระตุ้นการตัดสินใจของผู้บริโภค นอกจากนี้ผู้ผลิตยังมีการสร้างภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ด้วยการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หรือโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมเพื่อเด็กและเยาวชนเพื่อส่งเสริมความภักดีในตราผลิตภัณฑ์กับผู้บริโภคอีกด้วย

งานวิจัยเบญจรงค์/OTOP

พทุทธิ ศุภเศรษฐศิริ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเครื่องเบญจรงค์ไทยปัจจุบัน : กรณีศึกษาเครื่องเบญจรงค์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิเคราะห์เครื่องเบญจรงค์ไทยปัจจุบันหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในเขตจังหวัดสมุทรสาครในประเด็นกระบวนการผลิต รูปแบบของผลิตภัณฑ์ ลวดลาย การใช้สี รวมทั้งการจัดการ และการ

ถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยศึกษาจากแหล่งผลิตเบญจรงค์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในห้าแหล่งผลิตสำคัญใน เขตจังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่แหล่งผลิตที่ตำบลบางโทรัด แหล่งผลิตที่หมู่บ้านคอนไก่อดี แหล่งผลิตที่ตำบลท่าเสา แหล่งผลิตที่ตำบลคลองมะเดื่อและแหล่งผลิตที่ตำบลนาดี ผลการศึกษาพบว่า แหล่งผลิตเครื่องเบญจรงค์ไทยปัจจุบันที่เป็นกลุ่มหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทั้งห้ากลุ่มในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีกระบวนการผลิตในลักษณะการเพิ่มมูลค่าให้เครื่องปั้นดินเผาหรืองานเซรามิกส์ที่ผ่านการเผาเคลือบเป็นสีขาวมาแล้ว ส่วนใหญ่จะสั่งซื้อของขาว หรือเซรามิกส์เคลือบขาวจากโรงงานมาเป็นวัสดุขั้นต้นแล้วเขียนลวดลายเบญจรงค์ มีเพียงสองแหล่งที่มีการซื้อของขาวจากสมาชิกในชุมชน ได้แก่ กลุ่มหมู่บ้านเบญจรงค์คอนไก่อดี และกลุ่มเบญจรงค์ที่ตำบลนาดี แต่ทว่าก็มีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 30 ของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ทั้งนี้ รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตกันอยู่มีอยู่ 7 ประเภท ได้แก่ (1) ชามและโถเบญจรงค์ (2) ดาบและผอบเบญจรงค์ (3) แก้วน้ำและถ้วยกาแฟเบญจรงค์ (4) ชุดกาน้ำชาพร้อมถ้วยเบญจรงค์ (5) โถข้าว ชันข้าวและโถน้ำมันต์เบญจรงค์ (6) แจกันเบญจรงค์ และ (7) เครื่องใช้เบญจรงค์เบ็ดเตล็ด สำหรับลวดลายที่ใช้เขียนมี 11 ลาย ได้แก่ (1) ลายดอกพิกุล (2) ลายพุ่มข้าวบิณฑ์ (3) ลายเทียนหยด (4) ลายก้านขด (5) ลายจักรี (6) ลายดอกบัว (7) ลายดอกไม้ (8) ลายประเพณี (9) ลายภาพจิตรกรรมไทย (10) ลายรูปสัตว์ และ (11) ลายก้านแย่ง อย่างไรก็ตามการที่ได้รับความนิยมใช้มากที่สุดห้าอันดับแรกได้แก่ ลายดอกพิกุล ลายพุ่มข้าวบิณฑ์ ลายจักรี ลายดอกบัว และลายประเพณี และการใช้สี ช่างจะใช้สีต่างๆ ควบคู่กับน้ำทองเป็นหลัก มีการใช้สีตั้งแต่สีเดียวกับสีทองหรือสองสี สามสี สี่สี ห้าสี ไปจนถึงสิบสี กรณีที่ใช้สีหลายสี จะพบในการเขียนลายประเพณี ลายดอกไม้ และลายภาพจิตรกรรมไทย การใช้สีก็มีทั้งที่เป็นสีเอกรงค์ สีกลมกลืน และการใช้สีตรงกันข้าม ทั้งนี้การใช้สีจะแตกต่างกันไปตามรสนิยมของช่างแต่ละคน นอกจากนี้ยังพบว่า ด้านการจัดการ ทุกแหล่งผลิตจะเป็นการรวมกลุ่มของผู้ผลิตในชุมชนแล้วเลือกหัวหน้ากลุ่มคนใด คนหนึ่งมาเป็นผู้นำกลุ่ม ช่างที่ทำเบญจรงค์ในทั้งห้าแหล่งที่ศึกษาส่วนมากเป็นคนในชุมชน ผู้นำกลุ่มกว่าร้อยละ 50 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา มีเพียงรายเดียวที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีประสบการณ์ในการผลิตเป็นผลจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรงมาก่อน แต่ละกลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ของแหล่ง ทุกกลุ่มใช้แหล่งผลิตเป็นที่จำหน่ายหลัก การกำหนดราคาก็ขึ้นกับความประณีตและความละเอียดของลวดลายของผลิตภัณฑ์ ไม่ปรากฏเรื่องการส่งเสริมการขายในทุกแหล่งผลิต สำหรับการสร้างช่างใหม่และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในแหล่งผลิตเครื่องเบญจรงค์หนึ่ง ตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในเขตจังหวัดสมุทรสาครทั้งห้าแหล่งที่ศึกษาเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือเป็นการถ่ายทอดในแบบการมุ่งฝึกช่างฝีมือที่ฝึกหัดทีละขั้นตามลำดับ ช่างรุ่นเก่าเป็นผู้ฝึกหัดโดยให้ผู้เรียนกระทำตามแบบ อย่างไรก็ตามก็ดีผู้นำกลุ่มทุกคนในแหล่ง

ที่ศึกษาเชื่อว่าเครื่องเบญจรงค์ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีอนาคตอีกไกล และยังคงเป็นงานหัตถกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างดี ทว่าผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วย

ไพจิตร คงแก้ว (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนกลุ่มผู้ผลิตชุมชนระดับ 3-5 ดาว จำนวน 78 คน และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ 153 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มผู้ผลิตชุมชนระดับ 3-5 ดาว เห็นว่าบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาคูณภาพผลิตภัณฑ์ และการขยายตลาด (การกระจายสินค้า) มีการปฏิบัติตามบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง โดยหน่วยงานภาครัฐได้เข้าไปมีบทบาทด้านการสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยเฉพาะด้านการพัฒนาการผลิตที่สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานของหน่วยงานต่างๆ เช่น อย. มอก. ฮาลาล และ มพช. (2) หน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐระดับจังหวัด อำเภอและตำบลเห็นว่า บทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาคูณภาพผลิตภัณฑ์ และการขยายตลาด (การกระจายสินค้า) มีการปฏิบัติตามบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง โดยบทบาทที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือการส่งเสริมให้กลุ่มผู้ผลิตใช้วัตถุดิบและแรงงานในท้องถิ่น และส่งเสริมให้กลุ่มผู้ผลิตเข้าร่วมการประกวดและแสดงสินค้าในงานต่างๆ (3) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดกาญจนบุรี พบปัญหาด้านงบประมาณที่นำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ บุคลากรและการตลาด ผลการวิจัยได้นำมาสู่ข้อเสนอแนะดังนี้ (1) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ควรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานและทำงานแบบพหุภาคีตามแนวทางที่รัฐบาลได้วางนโยบายไว้เพื่อให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่าหากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างจริงจังย่อมเกิดประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ผลิตที่จะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานยิ่งขึ้น (2) หน่วยงานภาครัฐควรหาช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น และควรจัดงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่องทั้งในจังหวัดและระหว่างจังหวัด ทั้งนี้ควรมีการแจ้งปฏิทินการจัดงานแสดงสินค้าล่วงหน้าให้กลุ่มผู้ผลิตทราบเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตสามารถวางแผนการผลิต การขนส่ง และการจำหน่ายล่วงหน้า โดยในการแสดงสินค้าควรเก็บค่าเช่าสถานที่ในราคาต่ำหรือออกบ้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ฟรีเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตที่มีรายได้น้อยมีโอกาสแสดงผลภัณฑ์เพื่อสร้างตลาด

ให้กับผลิตภัณฑ์ (3) หน่วยงานภาครัฐควรสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้ผลิต เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภูมิปัญญาท้องถิ่นไปพร้อมกับพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดในปัจจุบันและ (4) กลุ่มผู้ผลิตควรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และพยายามหาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการเรียนรู้และศึกษาดูงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผลิตภัณฑ์

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร โดยในช่วงที่ 1 ของการวิจัยทำการศึกษาข้อมูลจาก 2 กลุ่มคือ ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเบญจรงค์ จำนวน 5 คน ได้แก่ (1) นายสมชาย นุชบุษบา “นุชบุษบาเบญจรงค์” (2) นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ “บูรณเบญจรงค์” (3) นางจิตต์ติมา ทองบ่อ “จิตต์ติมาเบญจรงค์” (4) จ.อ.อนันต์นัฐ ม่วงเผือก “ศูนย์ฝึกวิชาชีพเครื่องเบญจรงค์ตำบลนาดี” และ (1.5) นางอุไร แต่งเยี่ยม “กลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อดี” โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล และการสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร สำหรับกลุ่มที่ 2 คือ ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน ได้แก่ (1) รองผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสาคร (2) ประธานหอการค้าจังหวัดสมุทรสาคร (3) พาณิชย์จังหวัดสมุทรสาคร และ (4) พัฒนาการจังหวัดสมุทรสาคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเข้าประชุมในโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในวาระต่างๆ และการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (1980)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการแข่งขันของทุกอุตสาหกรรม ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ได้ทราบถึงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของอุตสาหกรรม รวมถึงทิศทางและระดับความเข้มข้นในการแข่งขัน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผน และการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและนำไปสู่การพัฒนาที่เติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต ทั้งนี้ ผลการศึกษพบว่า สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้ง 5 ปัจจัย ดังนี้

1.1 อุปสรรคคุกคามจากผู้ผลิตหัตถกรรมรายใหม่ที่มีศักยภาพ (Threat of new Entrants) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีผู้ผลิตหัตถกรรมรายใหม่หลายรายที่เปิดตัวเข้าสู่ตลาด เช่น กลุ่มทิพย์บาร์มีเบญจรงค์ (สมุทรสงคราม) กลุ่มศิลป์สยามเบญจรงค์ (สุพรรณบุรี) กลุ่มอาชีพเบญจรงค์ทุ่งน้อย (พิจิตร) และกลุ่มเครื่องเบญจรงค์ตำบลดอนพุทรา (นครปฐม) เป็นต้น ซึ่งกลุ่มหัตถกรรมดังกล่าวถือเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูง เพราะมีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

รวมถึงได้สนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐให้ขึ้นทะเบียนเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดเช่นกัน จึงทำให้กลุ่มหัตถกรรมดังกล่าวอาจกลายเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวได้ในอนาคต นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังได้เสนอแนวทางเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการที่กล่าวถึงการสร้างอุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ ในหลายประเด็น ได้แก่ (2) การผลิตเครื่องเบญจรงค์เข้าสู่ตลาดจำนวนมาก เนื่องจากต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า (2) การมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงภาพลักษณ์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามากกว่าจังหวัดอื่นๆ (3) ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ ภายใต้ชื่อหมู่บ้าน OVC (Otop Village Champion) โดยมีการพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องและการพัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว และ (4) การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายสินค้า เช่น การจดลิขสิทธิ์การเขียนลายเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อลูกค้า เป็นต้น

1.2 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีต้นทุนของวัตถุดิบหลายชนิดมีราคาเพิ่มสูงขึ้น เช่น ของขาว (เครื่องเซรามิก เช่น โถ จาน ถ้วยแก้วน้ำ สำหรับใช้ในการเขียนลายเบญจรงค์) สี และน้ำทองสำหรับเขียนลายเบญจรงค์ นอกจากนี้ วัตถุดิบบางอย่างต้องมีการจองและมัดจำล่วงหน้าจึงจะได้ เช่น ของขาว (โรงงานเผาเซรามิกมียอด order จากผู้ผลิตสินค้าประเภทอื่นๆ จำนวนมาก) และน้ำทอง (ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ (เยอรมนี และจีน) และมีราคาสูงมาก รวมถึงเป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถหาสิ่งอื่นที่มีคุณภาพเทียบเท่ามาทดแทนได้) จึงทำให้ซัพพลายเออร์ซึ่งมีอยู่จำนวนน้อยรายยังคงมีอำนาจในการต่อรองที่ได้เปรียบกลุ่มหัตถกรรม OTOP อยู่ในระดับสูง

1.3 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) ผลการศึกษาพบว่า ลูกค้าหลักของกลุ่มหัตถกรรม OTOP แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง ถือเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงในรอบปี โดยมีทั้งประเภทที่ซื้อเครื่องเบญจรงค์ราคาถูกจำนวนมากๆ และซื้อเครื่องเบญจรงค์ที่มีราคาสูง ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักมีอำนาจในการต่อรองในระดับสูง เพราะช่วยให้เครื่องเบญจรงค์บางอย่างสามารถระบายออกไปได้โดยไม่เป็นภาระทางต้นทุน (2) ลูกค้าขาประจำตามฤดูกาล โดยมากเป็นตัวแทนหน่วยงานราชการ และเอกชน ซึ่งจะมาสั่งซื้อและสั่งทำสินค้าสำหรับเทศกาลพิเศษ เช่น วันแต่งงาน วันเกษียณอายุ วันปีใหม่ เป็นต้น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มักไม่นิยมต่อรอง แต่จะขอเป็นของแถมและสินน้ำใจแก่ผู้มาติดต่อ และ (3) กลุ่มลูกค้าขาจร ที่แวะเข้ามาท่องเที่ยวตามการประชาสัมพันธ์ และตามคำบอกเล่าของลูกค้าเก่าๆ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ไม่มีอำนาจในการต่อรองเท่าใดนัก เนื่องจากซื้อจำนวนน้อย และมูลค่าเฉลี่ยต่อคนไม่สูงมากนัก

นอกจากนี้ยังคงพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์และคุณภาพเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มากกว่าที่อื่นๆ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนวทางที่ช่วยให้ลูกค้ามีความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ดังนี้ (1) จูงใจให้ลูกค้ากลับมาซื้อเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ด้วยการเชิญชวน จัดโปรโมชันตามเทศกาล (2) สร้างประสบการณ์ที่ดีในการเข้าชมเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP เช่น พาเดินชมพร้อมอธิบาย การชมขั้นตอนการผลิต การให้ลูกค้าทดลองเขียนเบญจรงค์ด้วยตนเอง เป็นต้น และ (3) การสร้างความเป็นกันเองกับลูกค้า เช่น การพูดคุย การสอบถามถึงความต้องการและข้อจำกัดของลูกค้า เป็นต้น

1.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) ผลการศึกษาพบว่า สินค้าประเภทอื่นๆ ทั้งในจังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดอื่นๆ ตามมีพัฒนาการในเรื่องของความสวยงาม ความแปลกที่เหมาะสมกับเทศกาลต่างๆ คุณภาพสินค้าและภาพลักษณ์ที่ดี เช่น ของจิว (กลุ่มของจิว, สมุทรสาคร) เรือจำลองชายฝั่ง (กลุ่มเรือจำลอง, สมุทรสาคร) เครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด (กลุ่มเครื่องปั้นดินเผาเคลือบสีลาด, นครปฐม) งานหล่อเรซินปิดทองคำแท้ (กลุ่มศิลปหัตถกรรมศิษย์เก่าเพาะช่าง, สมุทรปราการ) ซึ่งในปัจจุบันพบว่า สินค้าทดแทน ดังกล่าวได้เริ่มเข้ามามีส่วนแบ่งพื้นที่การตลาดในกลุ่มลูกค้าที่มองหาซื้อของฝากของขวัญที่แปลกๆ ใหม่ๆ และมีคุณค่าในเชิงสัญลักษณ์ เช่น รูปพระพุทธรูปเจ้า รูปในหลวง เป็นต้น ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สินค้าทดแทนเหล่านี้มีโอกาที่จะเป็นภัยคุกคามต่อกลุ่มหัตถกรรม OTOP ได้ แต่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ไม่มีความจำเป็นต้องแข่งขันอย่างรุนแรง เนื่องจากเครื่องเบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าในตัวมันเอง เหมือนกับสินค้านัก หรือผลไม้ที่มีราคาแพงมากๆ ที่ลูกค้าส่วนใหญ่มักนิยมซื้อไปฝากผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ที่เคารพรักนั่นเอง สำหรับการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ได้แก่ การสร้างความแตกต่างในด้านคุณค่าระหว่าง เครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP กับสินค้าทดแทนให้มีเพิ่มมากขึ้น (2) การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง

1.5 ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มหัตถกรรม OTOP ต้องเผชิญกับการแข่งขัน อย่างรุนแรงทั้งจากผู้ผลิตภายในกลุ่มหัตถกรรม OTOP เองและภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอื่น โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลพิเศษ ซึ่งรูปแบบการแข่งขันภายในกลุ่มหัตถกรรม OTOP มักจะเน้นที่การตัดราคา และการให้ของแถมในเครื่องเบญจรงค์ที่เหมือนกันคือ มีลวดลายไม่ซับซ้อน ต้นทุนไม่สูงมาก และมีลวดลายจำนวนมาก สำหรับเครื่องเบญจรงค์ที่มีลวดลายเฉพาะ (จุดขายของกลุ่ม) และมีต้นทุนสูง จะใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์ และแสดงการได้รับรางวัลจากการประกวดเป็นจุดเด่นในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

2. McKinsey 7's Framework ของ Waterman, Peter & Phillips (1980)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรเป็นการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่ถือว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งในกำหนดแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP มีความสอดคล้องกับ กรอบแนวคิด McKinsey 7's Framework ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP (strategy) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP ไม่มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนตายตัว แต่มุ่งเน้นที่การปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อความอยู่รอดเป็นหลัก เช่น ตามเทศกาลสำคัญหากได้ order จำนวนมาก (ของชำร่วย) จะเน้นการตั้งราคาไม่สูงมาก แต่หากเป็นของที่ระลึกจะเน้นที่คุณภาพงานที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับ และในกรณีที่มีการตัดราคาเครื่องเบญจรงค์กันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะใช้กลวิธีขอมขาดทุนเพื่อรักษาลูกค้าเดิมไว้ จากนั้นจะมีการเรียกเจ้าของกิจการ (สมาชิก) ในกลุ่มมาพูดคุยทำความเข้าใจให้ดำเนินการตามกติกาที่ตกลงกันไว้ สำหรับกลยุทธ์ในภาพรวมของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP จะให้ความสำคัญกับส่วนราชการที่เข้ามาสนับสนุนกิจการของกลุ่ม เช่น พัฒนาชุมชน พาณิชย์ เกษตร อบต. เป็นต้น และดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดให้

2.2 โครงสร้างของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP (structure) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดโครงสร้างในการทำงานที่ชัดเจน โดยพบว่าเจ้าของกิจการคือ ผู้ที่ทำหน้าที่เองเกือบทุกอย่างตั้งแต่การหาตลาด สั่งซื้อวัตถุดิบ การเงิน ส่งของ และเขียนลาย จึงทำให้เจ้าของกิจการเป็นเสมือนจุดขายของร้านที่ลูกค้าทั่วไปรู้จัก สำหรับในฝ่ายการผลิตเครื่องเบญจรงค์จะพบว่า เจ้าของกิจการมักนิยมจ้างงานใน 2 ลักษณะคือ (1) ลูกจ้างรายวัน ซึ่งมักเป็นเครือญาติหรือคนในหมู่บ้านที่ยังไม่มีงานทำ (2) Outsourcing โดยจ้างสมาชิกคนอื่นๆ ของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP ให้เขียนลายเครื่องเบญจรงค์ตาม order และจ่ายค่าแรงตามชิ้นงาน สำหรับโครงสร้างในภาพรวมของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP มีการจัดแบ่งโครงสร้างหน้าที่ตามที่ ส่วนราชการจัดให้ แต่มักไม่มีผลในทางปฏิบัติ

2.3 ระบบปฏิบัติงานของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP (system) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มอุตสาหกรรม OTOP ส่วนใหญ่ไม่มีระบบงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดโครงสร้างธุรกิจที่ไม่ชัดเจนนั่นเอง แต่มีการพัฒนาระบบงานตามที่เจ้าของกิจการให้ความสำคัญ เช่น ระบบสารสนเทศ (เน้น website) ระบบบัญชี เป็นต้น สำหรับ

ระบบปฏิบัติงานในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ไม่มีความชัดเจน และมักดำเนินการตามที่ส่วนราชการกำหนดให้

2.4 รูปแบบการบริหารงานของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (style) ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมในกลุ่มหัตถกรรม OTOP ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของเจ้าของกิจกรรม และไม่มีรูปแบบที่ตายตัว โดยเน้นความอยู่รอดของกิจการเป็นหลัก สำหรับรูปแบบการบริหารงานในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะให้ความสำคัญกับประธานเครือข่ายกลุ่ม OTOP ในการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนราชการจัดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันประธานเครือข่ายกลุ่ม OTOP ต้องเป็นผู้รับผิดชอบทุกอย่างในการดำเนินกิจกรรม จึงทำให้สมาชิกของกลุ่มหัตถกรรม OTOP เห็นตรงกันว่า ประธานเครือข่ายกลุ่ม OTOP (ผู้นำ) คือ ผู้ที่เสียสละให้แก่ส่วนรวม จึงมอบอำนาจในการจัดสรรผลประโยชน์ที่ได้จากส่วนราชการให้แก่สมาชิก

2.5 พนักงาน/สมาชิกของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (staff) ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกตามความหมายทางวิชาการในความหมายแรก หมายถึง ลูกจ้างของกิจการกลุ่มหัตถกรรม OTOP ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ (1) ลูกจ้างซึ่งเป็นคนในหมู่บ้านที่ยังไม่มีงานทำ (2) เครือญาติที่ถูกวางตัวให้สืบทอดกิจการ โดยปัญหาในประเด็นนี้คือ ลูกจ้างหายากเนื่องจากเด็กรุ่นใหม่มักไม่สนใจงานด้านนี้ และลูกจ้างจะมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานบ่อยเมื่อได้งานที่ดีกว่า สำหรับสมาชิกในความหมายที่สอง หมายถึง เจ้าของกิจการที่เป็นสมาชิกกลุ่มหัตถกรรม OTOP ซึ่งมักผูกพันกันด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดสรรจากกลุ่มหัตถกรรม OTOP

2.6 ทักษะของสมาชิกในกลุ่มหัตถกรรม OTOP (skill) ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรม (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ทุกกิจกรรมมีความเชี่ยวชาญในระดับสูงในการเขียนลวดลายเครื่องเบญจรงค์ เนื่องจากทำมานาน แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้นมักจะเป็นเครือญาติกับเจ้าของกิจการเท่านั้น สำหรับทักษะในภาพรวมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะพบว่า ส่วนราชการจะให้การสนับสนุนการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ รวมถึงทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมเฉพาะเจ้าของกิจการที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเท่านั้น

2.7 ค่านิยมร่วมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (shared values) ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรม (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ไม่มีความชัดเจน และไม่ถือเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มหัตถกรรม OTOP โดยสมาชิกของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มักจะให้ความร่วมมือเนื่องจากความเกรงใจต่อประธานเครือข่าย OTOP และตามแต่เห็นสมควรเท่านั้น

3. The 7P's service marketing mix ของ Graeme & Ensor (2005)

การวิเคราะห์ส่วนประสมการตลาดบริการ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อควบคุมการตลาดที่ช่วยให้เกิดการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนประสมการตลาดบริการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด The 7P's service marketing mix ดังนี้

3.1 ผลิภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Product) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับรูปแบบและลวดลายของเครื่องเบญจรงค์ที่มีความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น รวมถึงมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามเหมาะสมกับเครื่องเบญจรงค์ ทั้งนี้ เจ้าของกิจการมักนิยมสร้างผลิตภัณฑ์เด่น โดยการส่งเข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion : OPC) เพื่อเป็นจุดขายของกิจการ ซึ่งเป็นประเด็นที่ช่วยให้กลุ่มหัตถกรรม OTOP มีจุดแข็งและช่วยให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ในระดับสูง สำหรับปัญหาที่พบคือ การลอกเลียนทั้งในรูปแบบและลวดลายของเครื่องเบญจรงค์ระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง

3.2 ราคาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Price) ผลการศึกษาพบว่า ราคาของเครื่องเบญจรงค์จะมีการปรับขยับขึ้นลง โดยขึ้นอยู่กับสาเหตุสำคัญ 3 ประการคือ (1) ต้นทุนของวัตถุดิบ โดยการเพิ่มราคาสูงขึ้น และการขาดแคลนวัตถุดิบจะทำให้เครื่องเบญจรงค์มีราคาสูงขึ้น (2) ช่วงที่ต้องจ่ายค่าวัตถุดิบ ค่าแรงจำนวนมาก และการระบายสินค้าค้างสต็อก จึงทำให้เจ้าของกิจการ จำเป็นต้องตั้งลด และแถมเครื่องเบญจรงค์ให้แก่ลูกค้า และ (3) ลูกค้า หากเป็นกลุ่มที่มีอำนาจต่อรองสูงย่อมทำให้เจ้าของกิจการต้องลดราคาลง

3.3 สถานที่/ช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Place) ผลการศึกษาพบว่า สถานที่จัดจำหน่ายเครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่คือ บ้านของเจ้าของกิจการที่มีการประดับตกแต่งให้เข้ากับบรรยากาศ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่มักนิยมเข้ามาเลือกซื้อเครื่องเบญจรงค์ที่ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ นั้น ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการ เช่น งาน OTOP City ที่เมืองทองธานี และงานประชาสัมพันธ์สินค้าอื่นๆ ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีการประชาสัมพันธ์เครื่องเบญจรงค์ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ผ่านทาง Website อีกด้วย (ส่วนใหญ่จัดทำโดยส่วนราชการ)

3.4 การส่งเสริมการตลาดของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Promotion) ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่ มีเทคนิคการส่งเสริมการตลาดตามความถนัด และตามแต่จะเห็นความสำคัญ โดยเจ้าของกิจการ ส่วนใหญ่จะทำการ

เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทาง Website เป็นหลัก และมีบางส่วนที่นิยมใช้การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปาก อย่างไรก็ตามเจ้าของกิจการ (สมาชิก) ของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ส่วนใหญ่มักขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ การได้โควตาเข้าทำงาน OTOP City ที่เมืองทองธานี เป็นต้น สำหรับปัญหาที่พบคือ การขาดความต่อเนื่องในการส่งเสริมการตลาดของกลุ่มหัตถกรรม OTOP

3.5 พนักงาน/บุคลากรของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (People) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวพนักงาน/บุคลากรของกลุ่มหัตถกรรม OTOP ไว้เช่นเดียวกับเรื่อง staff ของ McKinsey 7's Framework โดยตอบย้ำให้เห็นว่า เจ้าของกิจการเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของกิจการ

3.6 กระบวนการให้บริการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Process) ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินกิจการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความต้องการเจ้าของกิจการเป็นหลัก โดยเจ้าของกิจการจะทำหน้าที่เริ่มตั้งแต่การต้อนรับลูกค้า การพูดคุย บอกเล่า และให้ข้อมูล ที่สำคัญ รวมถึงการสร้างความประทับใจและจงใจให้ลูกค้าซื้อเครื่องเบญจรงค์

3.7 ภาพลักษณ์และการนำเสนอของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (Physical Evidence and Presentation) ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดร้านจำหน่ายเครื่องเบญจรงค์ของแต่ละกิจการนั้นเน้นที่ความสอดคล้องกับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับเครื่องเบญจรงค์อย่างมาก นอกจากนี้ยังมีส่วนสำหรับจัดแสดงสาริตการเขียนลวดลายเครื่องเบญจรงค์ให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

4. แนวคิดอื่นๆ จากข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่น่าจะช่วยให้การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาคร บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพนั้นควรมีแนวคิดเพิ่มเติม ดังนี้

4.1 การใช้มืออาชีพมาช่วยดำเนินงานของเครือข่าย OTOP (Outsourcing) โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ที่ผ่านมามีหากให้ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดมักจะไม่ประสบความสำเร็จ ดังเช่นการจัดทำศูนย์จำหน่ายสินค้า OTOP ของแต่ละจังหวัดที่กลายเป็นสถานที่รกร้าง และใช้ประโยชน์ไม่ได้จริง เนื่องจากส่วนราชการไม่มีทักษะทางการบริหารธุรกิจ ดังนั้นกลุ่มหัตถกรรม OTOP จึงควรแสวงหามืออาชีพเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องการแสวงหาและการดำเนินการด้านการตลาด ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นระบบในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP รวมถึงมีการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสม และเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

4.2 การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ แบบบูรณาการ (Outsourcing) โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ที่ผ่านมานั้นส่วนราชการต่างให้การสนับสนุนในลักษณะต่างคนต่างสนับสนุน ตามนโยบายของตน ดังนั้น การสนับสนุนกลุ่มหัตถกรรม OTOP จึงควรมีการบูรณาการร่วมกัน อย่างเป็นระบบ เช่น พัฒนาชุมชนต้องสนับสนุนเรื่องความเข้มแข็งของกลุ่ม พาณิชย์สนับสนุนด้านการตลาด กรมธุรกิจการค้าช่วยสนับสนุนการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ ธนาคารสนับสนุนด้านทุน และหน่วยงานทางการศึกษาควรสนับสนุนความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นต้น

5. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการของกลุ่มหัตถกรรม OTOP โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การสร้างสรรค์หรือการพัฒนาเบญจรงค์รูปแบบใหม่ๆ มีส่วนสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของลูกค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการเบญจรงค์จำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของตลาด ประการต่อมาคือ กระบวนการผลิต ซึ่งถือเป็นจุดขายที่ช่วยดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเยี่ยมชมเยี่ยมชมซื้อเบญจรงค์ โดยเฉพาะลูกค้าชาวต่างชาติที่มีกฤตยสอบถามอย่างสนใจ และประการสุดท้ายคือ การพัฒนาตลาดทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยผู้ประกอบการเบญจรงค์ต้องมีการพัฒนาและค้นหาช่องทางตลาดใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดหลักที่เหมาะสมกับการวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ (1) Five Competitive Forces (2) McKinsey 7's Framework (3) The 7P's service marketing mix (4) แนวคิดเรื่องอื่นๆ และ (4) การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร โดยแต่ละแนวคิดมีประเด็นหรือตัวแปรย่อยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า บางตัวแปรมีน้ำหนักน้อย และบางตัวแปรมีความซ้ำซ้อนกัน จึงเสนอให้ตัดทิ้ง นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่า ควรเพิ่มเติมแนวคิดหรือตัวแปรเรื่อง Outsourcing และ Integration เพราะมีความสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 10 ตัวแปรที่เหมาะสมกับการวิจัย (ผู้วิจัย, 2554)

Five Competitive Forces	McKinsey 7 s Framework	The 7Ps service marketing mix	ข้อเสนอแนะกลุ่มตัวอย่าง	แนวทางการดำเนินงาน
Threat of new Entrants	Strategy	Product	Outsourcing ¹	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
Bargaining Power of Suppliers	Structure	Price	Integration	นวัตกรรมกระบวนการ
Bargaining Power of Buyers	<i>Systems¹</i>	<i>Process¹</i>		นวัตกรรมการตลาด
Threat of Substitutes	Style	Promotion		
Rivalry among Existing Firms	<i>Staff²</i>	<i>People²</i>		
	Skills	Place		
	Shared values	Physical Evidence and Presentation		

ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง เป็นตัวแปรที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความหมายในการศึกษาซ้ำกัน (ควรยุบรวม)

สรุปได้ว่า ตัวแปรที่เหมาะสมในการศึกษาเรื่องนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลัก ดังนี้

1.1 Five Competitive Forces หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้ง 5 ประการ เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และระดับความรุนแรงในการแข่งขัน รวมถึงอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม

1.1.1 Threat of New Entrants หมายถึง อุปสรรคและภัยคุกคามของผู้ประกอบการเดิมในอุตสาหกรรมที่เกิดจากผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรม

และมีแนวโน้มที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลិតภัณฑ์ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการรายใหม่มากขึ้น (2) การมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น (3) การมียอดขายในภาพรวมที่มีมูลค่าลดลง และ (4) นโยบายการสนับสนุนของภาครัฐที่ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

1.1.2 Bargaining Power of Suppliers หมายถึง อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ซึ่งหาก Suppliers มีอำนาจต่อรองมาก ก็ย่อมส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของผู้ประกอบการ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ความยากของการหาวัตถุดิบทดแทน (2) Suppliers มีจำนวนน้อยราย (3) วัตถุดิบที่มีราคาแพง และ (4) จำนวนผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น

1.1.3 Bargaining Power of Buyers หมายถึง อำนาจต่อรองของลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการให้ถูกลง หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้ผู้ประกอบการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น ทั้งนี้ ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลสูงมากเท่าใดก็ย่อมทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรลดลง เพราะมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ลูกค้ามีแหล่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการได้หลายราย (2) มีข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับต้นทุน (3) การซื้อในปริมาณที่มาก และ (4) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน

1.1.4 Threat of Substitutes หมายถึง ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน โดยการเข้ามาของสินค้าทดแทนจะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมให้หายไป เนื่องจากลูกค้าเดิมบางส่วนอาจหันไปใช้สินค้าทดแทนด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น ราคาสินค้า ความน่าสนใจของสินค้าทดแทน การช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้านั้น เป็นต้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การมีสินค้าทดแทนประเภทอื่น (2) การประเมินสถานการณ์ของผู้ประกอบการ (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้านั้น และ (4) ราคาของสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำกว่า

1.1.5 Rivalry Among Existing Firms หมายถึง ระดับความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งในตลาดลดลง โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (2) ต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (3) ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการแต่ละรายมีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า และ (4) คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย

1.2 McKinsey 7's Framework หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันในเชิงการบริหารงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุผลสำเร็จขององค์กรอย่างมีคุณภาพ

1.2.1 Strategy หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความต่อเนื่อง ในการพิจารณากำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และทบทวนสถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงานการดำเนินงานหลักและการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (2) การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน (3) ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง และ (4) การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

1.2.2 Structure หมายถึง เกณฑ์หรือโครงสร้างที่กำหนดผังการทำงานและการประสานงานขึ้นมาจากแผนกลยุทธ์ ขนาดขององค์กรรวมไปถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ รวมถึงช่วยให้บุคลากรได้ทราบถึงขอบเขตและความรับผิดชอบ เกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ทั้งยังทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อีกด้วย โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินการ (2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (3) การตัดสินใจแก้ไขปัญหาลงไปอย่างรวดเร็ว และ (4) การติดต่อสื่อสาร/ประสานงานที่รวดเร็ว

1.2.3 Systems หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งระบบการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการจדרระบบการทำงานในองค์กรมักประกอบด้วย ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน (2) การตรวจสอบข้อผิดพลาดได้โดยง่าย (3) การพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน และ (4) การดำเนินงานที่รวดเร็ว

1.2.4 Style หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยการนำ/สร้างคุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ คุณค่าความเชื่อ และค่านิยมดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน (2) การดูแลพนักงานในด้านต่างๆ (3) การช่วยเหลือในการดำเนินงาน และ (4) มีวิสัยทัศน์โดยมองถึงผลประโยชน์ระยะยาว

1.2.5 Staff หมายถึง ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาให้สมาชิกกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน (2) การใช้เทคนิคจูงใจพนักงาน (3) จำนวนพนักงาน และ (4) ศักยภาพของพนักงาน

1.2.6 Skills หมายถึง ความสามารถที่สมาชิกจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เกิดมีประสิทธิภาพในการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ (2) คุณภาพของผลงานที่ออกมา (3) การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงาน และ (4) ความยุติธรรมของค่าแรงตามคุณภาพของงาน

1.2.7 Shared values หมายถึง ข้อกำหนดในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการประพฤติปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน (2) มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน (3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ (4) ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

1.3 The 7P's service marketing mix หมายถึง ส่วนประสมการตลาดซึ่งเป็นกิจกรรมที่ภาคธุรกิจนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการการตลาด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

1.3.1 Product หมายถึง สิ่งที่ขายโดยผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และทำให้ลูกค้าเห็นว่าผลิตภัณฑ์มีประโยชน์ และมีความคุณค่าเมื่อต้องตัดสินใจซื้อ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (2) การสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ และ (4) การพัฒนาตราสินค้า

1.3.2 Price หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องชำระเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์ โดยลูกค้าได้มีการเปรียบเทียบแล้วเห็นว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ตนจะได้รับมีมูลค่าคุ้มค่าสูงกว่าราคาของผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (2) ระดับราคาที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ (3) กลยุทธ์การตั้งราคา (4) การพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์

1.3.3 Process หมายถึง ช่องทางของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมประกอบด้วยกลุ่มของบุคคลและธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากแหล่งผลิตไปยังตลาดเป้าหมาย หรือกลุ่มลูกค้า โดยวัดได้จากเรื่อง (1) สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (2) การจัดตกแต่งสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ (3) การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และ (4) การสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

1.3.4 Promotion หมายถึง กิจกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวกระตุ้นและดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาสนใจตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้มีกิจกรรมการขายผลิตภัณฑ์มากขึ้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (2) การสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ (3) การติดต่อ สื่อสารระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า และ (4) การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อ ผลิตภัณฑ์

1.3.5 People หมายถึง พนักงานในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า ทั้งนี้ ผู้ประกอบการมีหน้าที่ตั้งแต่การคัดเลือก การพัฒนาสมรรถนะตามสายงาน การปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน การจูงใจให้ทำงาน และการมอบหมายภารกิจที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผลการดำเนินการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในสายงาน (2) ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ (4) มีทัศนคติที่ดีต่องาน

1.3.6 Place หมายถึง กระบวนการให้บริการ หมายถึง กระบวนการวางระบบและออกแบบให้การทำงานมีลำดับขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้าได้มากที่สุด ซึ่งอาจดำเนินการในเรื่องการลดขั้นตอน การจัดระบบของการไหลของการให้บริการให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุด โดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวก (2) การลดขั้นตอนให้เกิดความรวดเร็ว (3) การพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ (4) การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

1.3.7 Physical Evidence and Presentation หมายถึง ภาพลักษณ์ หรือสิ่งที่ลูกค้าสามารถเห็นได้โดยง่ายทางกายภาพ และเป็นสิ่งที่สื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของการบริการได้อย่างชัดเจนด้วย ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารับรู้และเข้าใจถึงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์รวมถึง

เกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ (2) การสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ และ (4) การจัดวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

1.4 แนวคิดอื่นๆ หมายถึง แนวคิดที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรของกลุ่มผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งจะช่วยให้มีความเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4.1 Outsourcing หมายถึง แนวคิด วิธีการ หรือกลยุทธ์ของการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง โดยส่งต่อกิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก หรือกระบวนการบางกระบวนการที่เป็นธุรกิจหลัก ซึ่งองค์กรเคยปฏิบัติเอง โดยเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี พนักงานบางส่วน อาจส่งต่อทั้งหมดที่กล่าวมาหรือบางส่วนให้กับ ผู้ให้บริการจากภายนอกซึ่งมีความชำนาญและมีความพร้อมมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการให้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การให้คำปรึกษา (2) การพัฒนาตลาด (3) การจัดระบบบริหารงาน และ (4) การประเมินผลงาน

1.4.2 Integration หมายถึง การนำเอาศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้กลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน จนมีความสมบูรณ์ครบถ้วนในตัวเอง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยวัดได้จากเรื่อง (1) การสนับสนุนผู้ประกอบการ (2) การร่วมกันบูรณาการอย่างเป็นระบบ (3) การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร่วมมือกัน และ (4) การสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ

2. ตัวแปรตาม คือ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง การต่อยอดความคิดและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการเบญจรงค์ ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นเสมือนหนึ่ง “เข็มทิศชี้หน้า” ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้น ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้

2.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการของผู้ประกอบการที่สอดคล้องตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้นักค้ารู้สึกคุ้มค่า มีทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ และเป็นการช่วยสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ในระดับสูงอีกด้วย โดยวัดได้จากเรื่อง (1) ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการมีคุณภาพสูงขึ้น (2) การให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (3) ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูง

กว่าของเดิม (4) ผลิตภัณฑ์ถูกลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น และ (5) ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ได้รับการยอมรับว่ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2.2 นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ตั้งแต่เริ่มต้นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ออกมา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ประโยชน์สูงสุดในแง่ของการลดต้นทุน และการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า สำหรับลูกค้าที่ได้รับประโยชน์ในแง่ของคุณภาพของสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น และมีความสอดคล้องตรงกับความต้องการเพิ่มมากขึ้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) มีระบบการควบคุมที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น (2) ต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยลดลง หรือผลิตภัณฑ์เบญจรงค์มีมูลค่าจำหน่ายเพิ่มสูงขึ้นโดยใช้ต้นทุนเท่าเดิม (3) มีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง หรือใช้ระยะเวลาเท่าเดิมแต่สามารถผลิตเบญจรงค์ได้เพิ่มมากขึ้น (4) มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น (5) มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัสดุ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น และ (6) มีการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์วิธีใหม่ๆ ที่ช่วยให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น

2.3 นวัตกรรมการตลาด หมายถึง แนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสร้างยอดขายสินค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มในการจำหน่ายเบญจรงค์ ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นการสร้างตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เช่น ลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้าที่ระลึกตามเทศกาล เบญจรงค์ชนิดพิเศษที่มีมูลค่าสูง เป็นต้น หรืออาจเป็นการขยายลูกค้ากลุ่มเดิมให้มีความต้องการสั่งซื้อเพิ่ม และรวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเก่าก็ได้ เช่น การลด แจก แคม การสร้างสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ เป็นต้น โดยวัดได้จากเรื่อง (1) วิธีการตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครค้นพบ (2) การสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ไม่ซ้ำกับคู่แข่ง เพื่อช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกได้ง่ายขึ้น (3) การเพิ่มช่องทางและผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งช่วยให้มีกลุ่มลูกค้าเพิ่มจากเดิม (4) การสนับสนุนจากส่วนราชการในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และ (5) มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า

ข้อเสนอแนะ

วิจัยได้นำมาสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาดังนี้

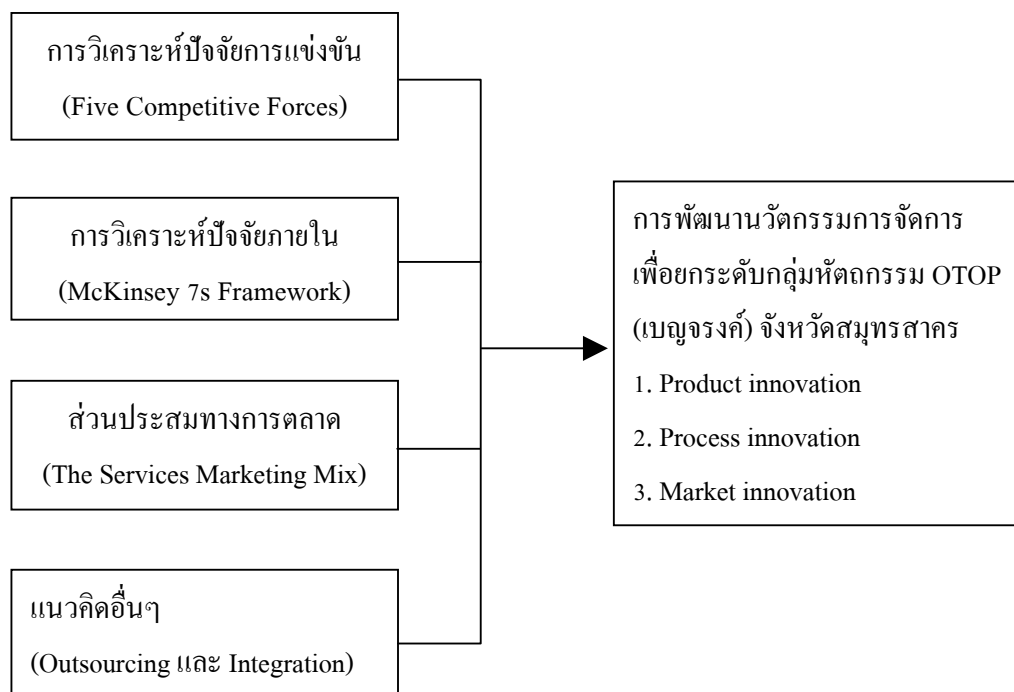
1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีด้วยกันหลากหลายปัจจัย จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทและสมรรถนะของกลุ่ม

3. การแก้ไขปัญหาได้หลายแนวทาง และควรมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา และทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปได้ดังภาพ



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดที่เหมาะสมในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน และ (3) เครือข่าย OTOP ซึ่งผู้วิจัยได้สำรวจกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยในแต่ละช่วง ดังนี้

ตารางที่ 11 กลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัย

ช่วงที่	เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	กลุ่มประชากร	วิธีการศึกษา
1	พัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร	1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ ¹	1. สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 2. ข้อมูลจากเอกสาร
		2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ²	1. สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 2. ร่วมประชุมในวาระที่เกี่ยวข้อง

¹เป็นสมาชิกเครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และประสบความสำเร็จในการพัฒนาเบญจรงค์

²ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ช่วงที่	เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	กลุ่มประชากร	วิธีการศึกษา
2	เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร	1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ ³	1. แบบสอบถาม
3	เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร	1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ ⁴ 2. ผู้ที่เกี่ยวข้อง ⁵	1. สัมภาษณ์ส่วนบุคคล 2. ข้อมูลจากเอกสาร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ จำนวน 101 คน (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน จำนวน 5 คน และ (3) เครือข่าย OTOP จำนวน 2 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษาข้อมูลในแต่ละช่วงมีดังนี้

1. การวิจัยในช่วงที่ 1

ผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาครเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร จากข้อมูลที่ได้พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างตรงประเด็น และเหมาะสมกับการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเบญจรงค์จำนวน 5 คน ได้แก่ (1) นายสมชาย นุชบุษบา “นุชบุษบาเบญจรงค์” (2) นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ “บุราณเบญจรงค์” (3) นางจิตต์ติมา

³ ผู้ประกอบการเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาครทั้งที่ขึ้นทะเบียนและไม่ขึ้นทะเบียน OTOP ในปีงบประมาณ 2553 ของจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีจำนวนประมาณ 130-140 ราย

⁴ ตัวแทนผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งให้ข้อมูลในมุมมองต่างๆ ได้แก่ ระดับนโยบาย กลุ่ม และผู้ประกอบการรายย่อย

⁵ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงาน OTOP ของจังหวัดสมุทรสาคร

ทองป่อ “จิตต์ติมาเบญจรงค์” (4) จ.อ.อนันตัญญ์ ม่วงเผือก “ศูนย์ฝึกวิชาชีพเครื่องเบญจรงค์ตำบลนาดี” และ (5) นางอุไร แดงเอี่ยม “กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อี” โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล และการสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร

1.2 ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุนจำนวน 4 คน ได้แก่ (1) รองผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสาคร (2) ประธานหอการค้าจังหวัดสมุทรสาคร (3) พาณิชย์จังหวัดสมุทรสาคร และ (4) พัฒนาการจังหวัดสมุทรสาคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเข้าร่วมในโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในวาระต่างๆ และการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล

2. การวิจัยในช่วงที่ 2

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการเบญจรงค์ทั้งที่ขึ้นทะเบียนและไม่ขึ้นทะเบียน OTOP ในปีงบประมาณ 2553 ของจังหวัดสมุทรสาคร โดยจำแนกเป็นรายอำเภอ ดังตาราง

ตารางที่ 12 ผู้ประกอบการเบญจรงค์จำแนกรายอำเภอ (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร, 2554)

อำเภอ	จำนวนผู้ประกอบการหลัก ⁶	จำนวนผู้ประกอบการย่อย ⁷	จำนวนผู้ประกอบการโดยประมาณ
เมืองสมุทรสาคร	6	10-15	20
กระทุ่มแบน	54	60-70	120
บ้านแพ้ว	1	3-5	5
รวม	61	70-90	145

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการหลักทุกราย จำนวน 61 ราย และผู้ประกอบการย่อย จำนวน 40 ราย รวม 101 ราย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการเก็บข้อมูล

⁶ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่ขึ้นทะเบียน OTOP ในปีงบประมาณ 2553 ของจังหวัดสมุทรสาคร

⁷ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่ไม่ขึ้นทะเบียน OTOP จะดำเนินกิจการในลักษณะรับจ้างผลิตผลงานตามที่สั่ง ผลิตผลงานบางส่วน (เขียนลาย) ซึ่งตัวเลขจำนวนผู้ประกอบการเป็นตัวเลขประมาณการ เพราะบางช่วงที่มีการจ้างงานมากจะมีผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น และบางช่วงที่มีการจ้างงานน้อยผู้ประกอบการจะไปทำอาชีพอื่นแทน

3. การวิจัยในช่วงที่ 3

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการเบญจรงค์และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นวัตกรรมจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัด สมุทรสาคร โดยจำแนกตามมุมมองในการบริหารจัดการ ดังนี้ (1) มุมมองของการบริหารกลุ่มคือ นางอุไร แดงเอี่ยม “ประธานกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อี” (2) มุมมองของผู้ประกอบการคือ นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ “เจ้าของโบราณเบญจรงค์” (3) มุมมองของการบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย คือ นายบุญชู ประกอบทรัพย์ “ประธานเครือข่ายOTOP จังหวัดสมุทรสาคร” นักวิชาการพัฒนา ชุมชนที่รับผิดชอบงาน OTOP สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร และผู้ประกอบการ เครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร รวมจำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนในการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นไปตาม ระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสืบค้นข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดสมุทรสาคร และศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงศึกษาข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับ กลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปปรึกษากับประธานที่ปรึกษาคุณฉันทิพนธ์ เพื่อ กำหนดชุดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ก่อนนำมาสร้างแบบสอบถามเชิงปริมาณสำหรับเก็บข้อมูลเชิง ปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้นำแบบสอบถามเชิงปริมาณไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item - Objective Congruence) และทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) และหาค่าความเที่ยงด้วยสูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha coefficient)

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาข้อมูล

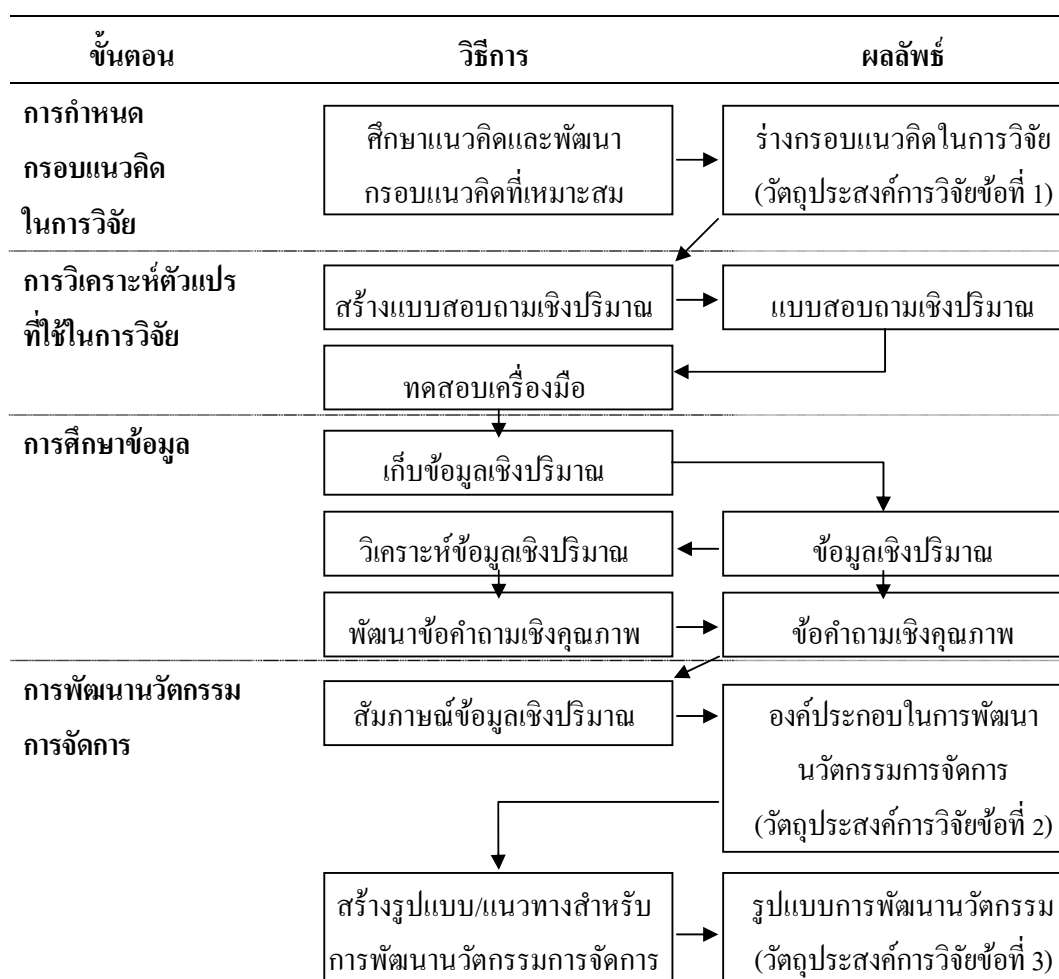
ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วย ค่าสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 จากนั้น จึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำเสนอพัฒนา

เป็นข้อคำถามเชิงคุณภาพ แล้วนำไปปรึกษากับประธานที่ปรึกษาคุณฉันทิพนธ์ก่อนดำเนินการ สัมภาษณ์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 จากนั้นจึงนำมาสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมต่อการยกระดับกลุ่ม OTOP ให้มี ศักยภาพสูงขึ้น และข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ซึ่งขั้นตอนในการวิจัยนำเสนอได้ดังรูป



ภาพที่ 12 ขั้นตอนในการวิจัย

(ผู้วิจัย, 2555)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโดยมาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย (1) Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (2) McKinsey 7's Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips (3) The 7P's service marketing mix ของ Graeme & Ensor และ (4) แนวคิดเรื่องอื่นๆ ตามความเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย (Outsourcing และ Integration)

2. ตัวแปรตาม คือ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ใน 3 ด้านประกอบด้วย (1) Product innovation (2) Process innovation และ (3) Market innovation

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปอ้างอิงทฤษฎีและแนวคิดที่สนับสนุนตัวแปรในการศึกษา โดยรายละเอียดของตัวแปรปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ตัวแปร Five Competitive Forces

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Threat of New Entrants	1. ผลិតภัณฑ์ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการรายใหม่ 2. การมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น 3. การมียอดขายในภาพรวมที่มีมูลค่าลดลง 4. นโยบายการสนับสนุนของภาครัฐ	Porter (1985), เกลิมเกียรติวงศ์วนิชทวี (2551), Ward & Rivani (2005)
Bargaining Power of Suppliers	1. ความยากของการหาวัตถุดิบทดแทน 2. Suppliers มีจำนวนน้อยราย 3. วัตถุดิบที่มีราคาแพง 4. Suppliers ที่ผันเป็นผู้ประกอบการ	Porter (1985), เกลิมเกียรติวงศ์วนิชทวี (2551), Ward & Rivani (2005)
Bargaining Power of Buyers	1. ลูกค้ามีแหล่งซื้อผลิตภัณฑ์หลายแห่ง 2. ลูกค้ามีข้อมูลที่ต้องเกี่ยวกับต้นทุน 3. ลูกค้ามีการซื้อในปริมาณที่มาก 4. ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน	Porter (1985), เกลิมเกียรติวงศ์วนิชทวี (2551), Ward & Rivani (2005)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Threat of Substitutes	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีสินค้าทดแทนประเภทอื่น 2. การประเมินสถานการณ์ 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค 4. ราคาของสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำกว่า 	Porter (1985), เกลิมเกียรติวงศ์วิชทวี (2551), Ward & Rivani (2005)
Rivalry among Existing Firms	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง 2. ผลกระทบที่มีต้นทุนสูงในการเก็บรักษา 3. ผลกระทบที่มีความแตกต่างกัน 4. คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย 	Porter (1985), เกลิมเกียรติวงศ์วิชทวี (2551), Ward & Rivani (2005)

ตารางที่ 14 ตัวแปร McKinsey 7's Framework

ตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
strategy	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2. การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน 3. การให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความเชี่ยวชาญ 	Waterman, Peters & Phillips (1980), สมยศ นาวิกการ (2544), สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542)
structure	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดแบ่งฝ่ายงานได้เหมาะสม 2. การมอบอำนาจในการตัดสินใจ 3. การมีโครงสร้างการทำงานไม่ซับซ้อน 3. การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว 	Waterman, Peters & Phillips (1980), Hall. (1991), Drucker (1986), Kast & Rosenzweig (1985)
system	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการดำเนินงาน 2. การตรวจสอบข้อผิดพลาดได้โดยง่าย 3. การพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน 4. การดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 	Waterman, Peters & Phillips (1980), กิดานันท์ มลิทอง (2543), สมยศ นาวิกการ (2544) และ Bedeian (1993)

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
style	1. การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน 2. การดูแลพนักงานในด้านต่างๆ 3. การช่วยเหลือในการดำเนินงาน 4. ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	Waterman, Peters & Phillips (1980), Evers & Lakomski (2000)
staff	1. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน 2. การใช้เทคนิคจูงใจพนักงาน 3. จำนวนพนักงาน 4. ศักยภาพของพนักงาน	Waterman, Peters & Phillips (1980), ธงชัย สันติวงศ์ (2543), Schein (1999), ดิน ปรัชญพฤทธิ (2550) และศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545)
skill	1. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ 2. คุณภาพของผลงานที่ออกมา 3. การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงาน 4. ความยุติธรรมของค่าแรงตามคุณภาพของงาน	Waterman, Peters & Phillips (1980), ยุทธนา พรหมณี. (2554) และ ปุณณัฐส์ น้าพา (2554)
shared values	1. การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน 2. มีการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน 3. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 4. ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน	Waterman, Peters & Phillips (1980), เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552), สมจินตนา คุ่มภัย (2553) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550)

ตารางที่ 15 ตัวแปร The 7P's Services Marketing Mix

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Product	1. การสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 2. การสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ 3. การพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ 4. การพัฒนาตราสินค้า	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Kotler (2000), Zeitham & Bitner (2003) และ McCarthy (1981)

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Price	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณค่าของผลิตภัณฑ์ 2. ระดับราคาที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ 3. กลยุทธ์การตั้งราคา 4. การพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์ 	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Kotler & Armstrong (1996), Zeitham & Bitner (2003), McCarthy (1981) และ Lovelock & Wright (2002)
Place	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 2. การจัดตกแต่งสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ 3. การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูล ผลิตภัณฑ์ 4. การสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Kotler (1997), McCarthy (1981) และ Lovelock & Wright (2002)
Promotion	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด 2. การสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อ 3. การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า 4. การสร้างความรู้สึที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ 	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Kotler (1997), McCarthy (1981) และ Lovelock & Wright (2002)
People	<ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานมีความรู้ความชำนาญ 2. พนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหา 3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 4. พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน 	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Zeitham & Bitner (2003) และ Lovelock & Wright (2002)
Process	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวก 2. การลดขั้นตอนให้เกิดความรวดเร็ว 3. การพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพ 4. การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า 	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Zeitham & Bitner (2003) และ Lovelock & Wright (2002)

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Physical Evidence and Presentation	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ 2. การสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ 3. การสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ 4. การจัดวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า 	Rafiq & Ahmed (1995), Drummond & Ensor (2005), Payne Adrian (1933), Zeitham & Bitner (2003) และ Lovelock & Wright (2002)

ตารางที่ 16 ตัวแปรแนวคิดเรื่องอื่นๆ

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Outsourcing	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้คำปรึกษา 2. การพัฒนาตลาด 3. การจัดระบบบริหารงาน 4. การประเมินผลงาน 	Corbett (2002), Heywood (2001), Cook (1999) และ Greaver (1999)
Integration	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสนับสนุนผู้ประกอบการ 2. การร่วมกันบูรณาการอย่างเป็นระบบ 3. การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร่วมมือกัน 4. การสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ 	สำนักงาน ก.พ.ร. (2548), เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546), อรพินท์ สพโชคชัย (2546) และวิฑูรย์ สิมโชคดี (2545)

ตารางที่ 17 ตัวแปรการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์)
จังหวัดสมุทรสาคร

ชื่อตัวแปร	ประเด็นศึกษา	นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล
Product innovation	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น 2. ลูกค้าให้ความสนใจ 3. การมียอดขายสูงขึ้น 4. การลอกเลียนแบบ 5. การมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว 	Schumpeter (1934), David Smith (2006), สำนักงาน ก.พ.ร. (2554), Tidd, Bessant & Pavitt (2005), John (1999), นายสมชาย นุชบุษบา (2554), นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ (2554), จ.อ.อนันตน์ภูมิจู ม่วงเพือก (2554), นางอุไรแดงเอี่ยม (2554) และนางจิตต์ติมา ทองบ่อ (2554)
Process innovation	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาระบบการตรวจสอบ 2. การลดต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ 3. การลดระยะเวลาการผลิต 4. การพัฒนาบุคลากร 5. การจัดระบบการบริหารงาน 6. การพัฒนากระบวนการผลิต 	Schumpeter (1934), David Smith (2006), สำนักงาน ก.พ.ร. (2554), Tidd, Bessant & Pavitt (2005), John (1999), นายสมชาย นุชบุษบา (2554), นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ (2554), จ.อ.อนันตน์ภูมิจู ม่วงเพือก (2554), นางอุไรแดงเอี่ยม (2554) และนางจิตต์ติมา ทองบ่อ (2554)
Market innovation	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิธีการทำตลาด 2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ 3. การสร้างผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า 4. การสนับสนุนให้เข้าถึงลูกค้า 5. การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย 	Schumpeter (1934), John (1999), นายสมชาย นุชบุษบา (2554), นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ (2554), จ.อ.อนันตน์ภูมิจู ม่วงเพือก (2554) และนางอุไรแดงเอี่ยม (2554)

เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย (1) แบบสอบถามสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ และ (2) แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือดังกล่าวมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย (1) เพศ มีให้เลือก 2 รายการ คือ ชาย และหญิง (2) อำเภอมีให้เลือก 3 รายการ คือ เมืองสมุทรสาคร กระจุกมแบน และบ้านแพ้ว (3) ประเภทการดำเนินงาน มีให้เลือก 2 รายการ คือ ผู้ประกอบการหลัก และผู้ประกอบการย่อย (4) ระดับการศึกษา มีให้เลือก 3 รายการ คือ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือสายอาชีพ และปริญญาตรี (5) การขึ้นทะเบียน OTOP มีให้เลือก 2 รายการ คือ ขึ้นทะเบียน และไม่ขึ้นทะเบียน

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP จังหวัดสมุทรสาครจำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) Five Forces Model มีคำถาม 20 ข้อ (2) McKinsey 7's Framework มีคำถาม 28 ข้อ (3) The 7P's Services Marketing Mix มีคำถาม 28 ข้อ และ (5) แนวคิดเรื่องอื่นๆ (Outsourcing และ Integration) มีคำถาม 8 ข้อ

ส่วนที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด) มีคำถาม 16 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารรายงานเกี่ยวกับ OTOP หนังสือสั่งการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเก็บข้อมูลจากการวิจัยในช่วงที่ 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นวิจัย และเมื่อได้รับข้อมูลมากเพียงพอจึงนำมาสร้างแบบสอบถาม จากนั้นได้แบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อรับข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.3 ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาทำการตรวจสอบเครื่องมือ รวมจำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย (1) ศ.ดร. เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น จังหวัดลำปาง (2) พลโท ดร. วีระ วงษ์สรรค์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (3) ผศ.ดร. สุวัฒน์ นิเมสังคนันท์ คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (4) ดร.รังสรรค์ อินทน์จันทน์ กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม (5) ดร.สมชาย สุเทศ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรสาคร โดยดำเนินการตรวจสอบ

ความตรงเชิงเนื้อหาด้วยเทคนิค IOC (Index of item - Objective Congruence) ซึ่งค่า IOC ในภาพรวมเท่ากับ 0.980 และรายงานให้คณะกรรมการที่ปรึกษาทราบเพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นต่อไป

1.4 การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับผู้ประกอบการเบญจรงค์/เครื่องประดับของจังหวัดนครปฐมซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9703 (รายละเอียดในภาคผนวก ข) และรายงานให้คณะกรรมการที่ปรึกษาทราบเพื่อนำแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่น่าสนใจในตัวแปรต้นและตัวแปรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.2 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา เพื่อรับข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป ซึ่งประเด็นหลักของคำถามในการวิจัย ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับ (1) องค์กรประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการที่ส่งผลเชิงบวกต่อการยกระดับเครือข่าย OTOP ให้มีศักยภาพสูงขึ้น (2) ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อเครือข่ายยกระดับเครือข่าย OTOP ให้มีศักยภาพสูงขึ้น (3) รูปแบบวิธีการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการยกระดับกลุ่ม OTOP ให้มีศักยภาพสูงขึ้น และ (4) เป้าหมายในอนาคตของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ และแนวทางในการดำเนินงาน

การรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้วิจัยทำการเชิญกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) มาดำเนินการการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview)

2. ได้กำหนดไว้ 2 ขั้นตอนคือ (1) ขั้นตอนก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะกล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ รวมทั้งหัวข้อการวิจัยโดยย่อเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเข้าใจได้ตรงประเด็น และ (2) ขั้นสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะมีการเตรียมประเด็นคำถามต่างๆไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางการวิเคราะห์ปัญหาให้แก่ผู้สัมภาษณ์หลักจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เข้าสู่การวิเคราะห์ต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อจัดทำหนังสือรับรองการเก็บข้อมูลสำหรับส่งถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและตอบข้อซักถามของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด โดยมีทีมงานช่วยในการดำเนินการและเก็บแบบสอบถามกลับคืน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อาจจัดระเบียบเพื่อความถูกต้องสมบูรณ์และสะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคทางสถิติดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาถึงกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครด้วยการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ
2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบการจัดการ และการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้

2.1 ค่าสถิติที่ใช้กับตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ซึ่งเป็นค่าสถิติพื้นฐาน (Basic Statistics) เพื่อ

2.1.1 อธิบายถึงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างตามแบบสอบถาม ในส่วนที่ 1 ซึ่งสถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percent) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2.1.2 บรรยายลักษณะและทิศทางของข้อมูลในส่วนที่ 2 และ 3 ซึ่งสถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งนี้การแปลผลค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนน และแปลความหมายไว้ 5 ช่วง โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\text{ค่าพิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วง}}$$

$$\begin{aligned} \text{ค่าพิสัย} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่การกำหนดความหมายของตัวแปรดังนี้

ตารางที่ 18 การกำหนดความหมายของตัวแปร

ช่วงคะแนน	ความหมาย
4.21 - 5.00	มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	มีค่าอยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีค่าอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	มีค่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 ค่าสถิติสำหรับการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณและการหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

2.2.1 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมการทำนายขององค์ประกอบการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) โดยกำหนดให้ระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ .05

2.2.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis: r) เพื่อทดสอบระดับความสัมพันธ์และทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครด้วยค่า Pearson Product Moment Correlation Coefficient โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครมีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) พัฒนาการอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร (2) ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงผสม โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเข้ามาใช้ในการทำวิจัยร่วมกัน เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวิจัยแต่ละข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณและการหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร¹

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลจาก 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเบญจรงค์ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย (1.1) นายสมชาย นุชบุษบา “นุชบุษบาเบญจรงค์” (1.2) นายวิฑูรย์ เจียวเจริญ “บุราณเบญจรงค์” (1.3) นางจิตต์ติมา ทองบ่อ “จิตต์ติมาเบญจรงค์” (4) จ.อ.อนันตน์ ภูมึงเือก “ศูนย์ฝึกวิชาชีพเครื่องเบญจรงค์ตำบลนาดี” และ (1.5) นางอุไร แดงเอี่ยม “กลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อดี” โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล และการสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร และ (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุน ประกอบด้วย (2.1) รองผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสาคร (2.2) ประธานหอการค้าจังหวัดสมุทรสาคร (2.3) พาณิชย์จังหวัดสมุทรสาคร และ (2.4) พัฒนาการจังหวัดสมุทรสาคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเข้าประชุมในโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในวาระต่างๆ และการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดหลักที่เหมาะสมกับการวิจัยเรื่องนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น² ได้แก่ (1) Five Competitive Forces (2) McKinsey 7's Framework (3) The 7P's service marketing mix (4) แนวคิด เรื่องอื่นๆ ซึ่งสรุปสาระสำคัญของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้ดังนี้

1.1 Five Competitive Forces ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1.1.1 Threat of New Entrants มีประเด็นชี้วัดที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) ผลิตภัณฑ์ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการรายใหม่มากขึ้น (2) การมีต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น (3) การมียอดขายในภาพรวมที่มีมูลค่าลดลง และ (4) นโยบายการสนับสนุนของภาครัฐที่ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

1.1.2 Bargaining Power of Suppliers มีประเด็นชี้วัดที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) ความยากของการหาวัตถุดิบทดแทน (2) Suppliers มีจำนวนน้อยราย (3) วัตถุดิบที่มีราคาแพง และ (4) จำนวนผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น

¹ผลการศึกษาโดยละเอียดปรากฏอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย (หน้า 153-168)

²กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า บางตัวแปรมีน้ำหนักน้อย และบางตัวแปรมีความซ้ำซ้อนกัน จึงเสนอให้ตัดทิ้ง นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่า ควรเพิ่มเติมแนวคิดหรือตัวแปรเรื่อง Outsourcing และ Integration เพราะมีความสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาว่า ควรสร้างแบบสอบถามให้ครบทุกตัวแปร และเพิ่มเติมแนวคิดเรื่อง Outsourcing และ Integration ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

1.1.3 Bargaining Power of Buyers มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) ลูกค้ามีแหล่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ประกอบการได้หลายราย (2) มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับต้นทุน (3) การซื้อในปริมาณที่มาก และ (4) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน

1.1.4 Threat of Substitutes มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การมีสินค้าทดแทนประเภทอื่น (2) การประเมินสถานการณ์ของผู้ประกอบการ (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า และ (4) ราคาของสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำกว่า

1.1.5 Rivalry Among Existing Firms มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (2) ต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (3) ผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการแต่ละรายมีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า และ (4) คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย

1.2 McKinsey 7's Framework ประกอบด้วย 7 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1.2.1 Strategy มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (2) การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน (3) ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง และ (4) การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

1.2.2 Structure มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินการ (2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (3) การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และ (4) การติดต่อสื่อสาร/ประสานงานที่รวดเร็ว

1.2.3 Systems มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน (2) การตรวจสอบข้อผิดพลาดได้โดยง่าย (3) การพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน และ (4) การดำเนินงานที่รวดเร็ว

1.2.4 มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน (2) การดูแลพนักงานในด้านต่างๆ (3) การช่วยเหลือในการดำเนินงาน และ (4) มีวิสัยทัศน์โดยมองถึงผลประโยชน์ระยะยาว

1.2.5 Staff มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน (2) การใช้เทคนิคจูงใจพนักงาน (3) จำนวนพนักงาน และ (4) ศักยภาพของพนักงาน

1.2.6 Skills มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ (2) คุณภาพของผลงานที่ออกมา (3) การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงาน และ (4) ความยุติธรรมของค่าแรงตามคุณภาพของงาน

1.2.7 Shared values มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน (2) มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน (3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ (4) ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

1.3 The 7P's service marketing mix ประกอบด้วย 7 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1.3.1 Product มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (2) การสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ และ (4) การพัฒนาตราสินค้า

1.3.2 Price มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (2) ระดับราคาที่ลูกค้าสามารถซื้อได้ (3) กลยุทธ์การตั้งราคา (4) การพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์

1.3.3 Process มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) สถานที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (2) การจัดตกแต่งสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ (3) การจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และ (4) การสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

1.3.4 Promotion มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (2) การสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ (3) การติดต่อ สื่อสารระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า และ (4) การสร้างความรู้สึกที่ดีต่อ ผลิตภัณฑ์

1.3.5 People มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) พนักงานมีความรู้ความชำนาญในสายงาน (2) ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ (4) มีทัศนคติที่ดีต่องาน

1.3.6 Place มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) วิธีการทำงานที่อำนวยความสะดวก (2) การลดขั้นตอนให้เกิดความรวดเร็ว (3) การพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ (4) การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

1.3.7 Physical Evidence and Presentation มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ (2) การสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ (3) การสร้างความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์ และ (4) การจัดวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า

1.4 แนวคิดอื่นๆ ประกอบด้วย 2 ตัวแปรย่อย ดังนี้

1.4.1 Outsourcing มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การให้คำปรึกษา (2) การพัฒนาตลาด (3) การจัดระบบบริหารงาน และ (4) การประเมินผลงาน

1.4.2 Integration มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การสนับสนุนผู้ประกอบการ (2) การร่วมกันบูรณาการอย่างเป็นระบบ (3) การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการร่วมมือกัน และ (4) การสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ

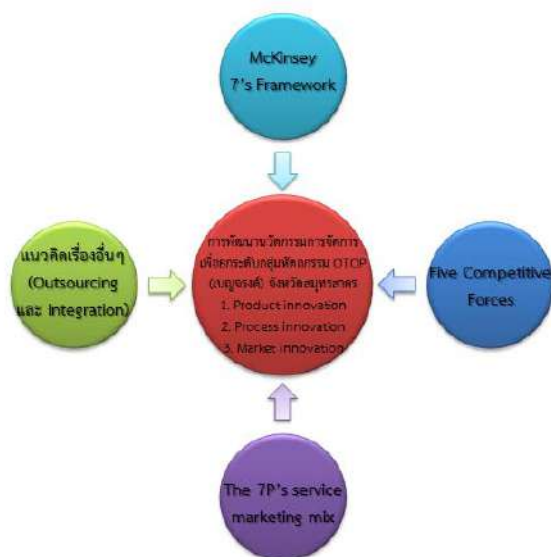
2. ตัวแปรตาม³ ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งสรุปสาระสำคัญของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยได้ดังนี้

2.1 Product innovation มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น (2) ลูกค้าให้ความสนใจ (3) การมียอดขายสูงขึ้น (4) การลอกเลียนแบบ และ (5) การมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

2.2 Process innovation มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) การพัฒนาระบบการตรวจสอบ (2) การลดต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ (3) การลดระยะเวลาการผลิต (4) การพัฒนาบุคลากร (5) การจัดระบบการบริหารงาน และ (6) การพัฒนากระบวนการผลิต

2.3 Market innovation มีประเด็นชีวิตที่สำคัญในการวิจัยคือ (1) วิธีการตลาด (2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ (3) การสร้างผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า (4) การสนับสนุนให้เข้าถึงลูกค้า และ (5) การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

ซึ่งข้อค้นพบสรุปได้ดังภาพ



ภาพที่ 13 กรอบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม

(ผู้วิจัย, 2555)

³ผลการศึกษาโดยละเอียดปรากฏอยู่ในบทที่ 2 หัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (หน้า 21-22)

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาบริบทแวดล้อมและองค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งที่ขึ้นทะเบียนและไม่ขึ้นทะเบียน OTOP ในปีงบประมาณ 2553 ของจังหวัดสมุทรสาคร รวม 101 คนและเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ยสำหรับข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางและเขียนพรรณนาความ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล และการจัดลำดับ

ตอนที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลผล และการจัดลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณและการหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้ค่าการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเพื่อหาสมการพยากรณ์ ด้วยเทคนิค Stepwise และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ตามลำดับ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 19 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	35	34.70
หญิง	66	65.30
รวม	101	100.00
อำเภอ		
เมืองสมุทรสาคร	11	10.90
กระทุ่มแบน	87	86.10
บ้านแพ้ว	3	3.00
รวม	101	100.00
ประเภทการดำเนินงาน		
ผู้ประกอบการหลัก	61	60.40
ผู้ประกอบการย่อย	40	39.60
รวม	101	100.00
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	67	66.30
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือสายอาชีพ	31	30.70
ปริญญาตรี	3	3.00
รวม	101	100.00
การขึ้นทะเบียน OTOP		
ขึ้นทะเบียน OTOP ⁴	70	69.30
ไม่ขึ้นทะเบียน OTOP	31	30.70
รวม	101	100.00

⁴ประกอบด้วยผู้ประกอบการหลัก จำนวน 61 ราย และผู้ประกอบการย่อย จำนวน 9 ราย ได้ขึ้นทะเบียน OTOP ในปีงบประมาณ 2553

จากตารางที่ 19 พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 66คน คิดเป็นร้อยละ 65.30และเป็นเพศชาย จำนวน 35คน คิดเป็นร้อยละ 34.70 ส่วนใหญ่อยู่ในอำเภอกระทุ่มแบนจำนวน 87คน คิดเป็นร้อยละ 86.10รองลงมาอยู่ในอำเภอเมืองสมุทรสาคร จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.90 และอยู่ในอำเภอบ้านแพ้วน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการหลัก จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40และเป็นผู้ประกอบการย่อย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60 ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 67คน คิดเป็นร้อยละ 66.30รองลงมามีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือสายอาชีพ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 30.70และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ส่วนใหญ่ขึ้นทะเบียน OTOP จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 69.30และไม่ขึ้นทะเบียน OTOP จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 30.70

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่ม
หัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ตารางที่ 20 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP
(เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 4 ตัวแปร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. Five Competitive Forces	4.12	0.19	มาก	1
2. The 7P's Services Marketing Mix	3.97	0.11	มาก	2
3. McKinsey 7's Framework	3.96	0.12	มาก	3
4. แนวคิดเรื่องอื่นๆ	3.94	1.33	มาก	4
รวม	4.00	0.11	มาก	

จากตารางที่ 20 ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการโดยรวม
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละตัวแปร
พบว่า Five Competitive Forces มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.12 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
รองลงมาตามลำดับดังนี้ The 7P's Services Marketing Mix มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ผลการดำเนินการ
อยู่ในระดับมาก McKinsey 7's Framework มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
และแนวคิดเรื่องอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.94 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 21 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปร Five Competitive Forces

Five Competitive Forces	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. Bargaining Power of Suppliers	4.39	0.43	มากที่สุด	1
2. Rivalry among Existing Firms	4.31	0.26	มากที่สุด	2
3. Threat of Substitutes	4.12	0.37	มาก	3
4. Bargaining Power of Buyers	4.07	0.36	มาก	4
5. Threat of new Entrants	3.87	0.42	มาก	5
รวม	4.12	0.19	มาก	-

จากตารางที่ 21 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปร Five Competitive Forces มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้าน Bargaining Power of Suppliers มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.31 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ ด้าน Rivalry among Existing Firms มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้าน Threat of Substitutes มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้าน Bargaining Power of Buyers มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และด้าน Threat of new Entrants มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.87 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 22 Five Competitive Forces ด้าน Threat of new Entrants

Threat of new Entrants	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ ทำให้ท่านมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น	-	4 (4%)	21 (20.8%)	16 (45.5%)	30 (29.7%)	4.01	0.81	มาก
2. เบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการในจังหวัดอื่นๆ มากขึ้น	-	-	18 (17.8%)	67 (66.3%)	16 (15.8%)	3.98	0.58	มาก
3. ยอดขายในภาพรวมมีมูลค่าลดลง	-	-	33 (32.7%)	47 (46.5%)	21 (20.8%)	3.88	0.72	มาก
4. นโยบายการสนับสนุน OTOP ทำให้อุตสาหกรรมเบญจรงค์มีคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	-	2 (2%)	47 (46.5%)	38 (37.6%)	14 (13.9%)	3.63	0.74	มาก
รวม						3.87	0.42	มาก

จากตารางที่ 22 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Threat of new Entrants มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ทำให้ท่านมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือเรื่องเบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการในจังหวัดอื่นๆ มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก เรื่องยอดขายในภาพรวมมีมูลค่าลดลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมาก และเรื่องนโยบายการสนับสนุน OTOP ทำให้อุตสาหกรรมเบญจรงค์มีคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 23 Five Competitive Forces ด้าน Bargaining Power of Suppliers

Bargaining Power of Suppliers	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์หลายรายที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์	-	-	-	49 (48.5%)	52 (51.5%)	4.51	0.68	มากที่สุด
2. วัตถุดิบในการผลิตเครื่องเบญจรงค์บางอย่าง เช่น น้ำทอง เป็นวัตถุดิบที่มีราคาแพง	-	-	11 (10.9%)	32 (31.7%)	58 (57.4%)	4.47	0.50	มากที่สุด
3. ผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์มีจำนวนน้อยราย	-	-	19 (18.8%)	40 (39.6%)	42 (41.6%)	4.23	0.74	มากที่สุด
4. วัตถุดิบในการผลิตเครื่องเบญจรงค์หลายๆ ชนิด เช่น ของขา สี และน้ำทอง ไม่สามารถหาวัสดุอื่นมาใช้ทดแทนในการผลิตได้	-	-	32 (31.7%)	32 (31.7%)	37 (36.6%)	4.05	0.82	มากที่สุด
รวม						4.31	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Bargaining Power of Suppliers มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์หลายรายที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ เรื่องวัตถุดิบในการผลิตเครื่องเบญจรงค์บางอย่าง เช่น น้ำทอง เป็นวัตถุดิบที่มีราคาแพงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์มีจำนวนน้อยราย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด และเรื่องวัตถุดิบในการผลิตเครื่องเบญจรงค์หลายๆ ชนิด เช่น ของขา สี และน้ำทอง ไม่สามารถหาวัสดุอื่นมาใช้ทดแทนในการผลิตได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 24 Five Competitive Forces ด้าน Bargaining Power of Buyers

Bargaining Power of Buyers	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เนื่องจากมีผู้ประกอบการเบญจรงค์หลายราย จึงทำให้ลูกค้าค้าต่อรองราคา	-	-	5 (5.0%)	52 (51.5%)	44 (43.6%)	4.39	0.58	มากที่สุด
2. ลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางมักรู้ราคาต้นทุนในการผลิตเครื่องเบญจรงค์	-	-	13 (12.9%)	64 (63.4%)	24 (23.8%)	4.11	0.59	มาก
3. เบญจรงค์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน จึงทำให้ลูกค้าค้าต่อรองราคา	-	-	32 (31.7%)	40 (39.6%)	29 (28.7%)	3.97	0.78	มาก
4. ลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อจำนวนมากมักขอให้ลดราคาลงเป็นพิเศษ/ของแถมเพิ่ม	-	-	37 (36.6%)	44 (43.6%)	20 (19.8%)	3.83	0.73	มาก
รวม						4.07	0.36	มาก

จากตารางที่ 24 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Bargaining Power of Buyers มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องเนื่องจากมีผู้ประกอบการเบญจรงค์หลายราย จึงทำให้ลูกค้าค้าต่อรองราคา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางมักรู้ราคาต้นทุนในการผลิตเครื่องเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก เรื่องเบญจรงค์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน จึงทำให้ลูกค้าค้าต่อรองราคา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก และเรื่องลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อจำนวนมากมักขอให้ลดราคาลงเป็นพิเศษ/ของแถมเพิ่ม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 25 Five Competitive Forces ด้าน Threat of Substitutes

Threat of Substitutes	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสินค้าทดแทนอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา	-	-	2 (2%)	58 (57.4%)	41 (40.6%)	4.39	0.52	มากที่สุด
2. สินค้าทดแทนประเภทอื่นในจังหวัดสมุทรสาคร ได้เข้ามายึดครองส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	-	-	11 (10.9%)	48 (47.5%)	42 (41.6%)	4.31	0.65	มากที่สุด
3. สินค้าทดแทนประเภทอื่นมักมีราคาที่ถูกกว่า จึงทำให้ลูกค้าเดิมบางส่วนมีการเปลี่ยนใจไปทดลองซื้อสินค้าทดแทนดังกล่าว	-	-	15 (14.9%)	62 (61.4%)	24 (23.8%)	4.09	0.61	มาก
4. ลูกค้าเดิมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซื้อเบญจรงค์ โดยหันไปซื้อสินค้าทดแทนประเภทอื่น	-	-	43 (42.6%)	44 (43.6%)	14 (13.9%)	3.71	0.69	มาก
รวม						4.12	0.37	มาก

จากตารางที่ 25 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Threat of Substitutes มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสินค้าทดแทนอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องสินค้าทดแทนประเภทอื่นในจังหวัดสมุทรสาคร ได้เข้ามายึดครองส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องสินค้าทดแทนประเภทอื่นมักมีราคาที่ถูกกว่า จึงทำให้ลูกค้าเดิมบางส่วนมีการเปลี่ยนใจไปทดลองซื้อสินค้าทดแทนดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมากและเรื่องลูกค้าเดิมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซื้อเบญจรงค์ โดยหันไปซื้อสินค้าทดแทนประเภทอื่น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 26 Five Competitive Forces ด้าน Rivalry among Existing Firms

Rivalry among Existing Firms	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้พยายามสร้างสรรค์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว	-	-	-	41 (40.6%)	60 (59.4%)	4.59	0.49	มากที่สุด
2. ผลประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในภาพรวมลดลง	-	-	-	57 (56.4%)	44 (43.6%)	4.44	0.49	มากที่สุด
3. เบญจรงค์ต้นทุนในการเก็บรักษาในกรณีขายไม่ได้อยู่ในระดับสูง	-	-	-	84 (93.2%)	17 (16.8%)	4.17	0.37	มาก
4. ผู้ประกอบการเบญจรงค์แต่ละรายต่างมีวิธีการที่เป็นจุดขายเฉพาะตัว	-	-	34 (33.7%)	59 (58.4%)	8 (7.9%)	3.74	0.33	มาก
รวม						4.23	0.26	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Rivalry among Existing Firms มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องเบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้พยายามสร้างสรรค์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ เรื่องผลประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในภาพรวมลดลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องเบญจรงค์ต้นทุนในการเก็บรักษาในกรณีขายไม่ได้อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมากและเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์แต่ละรายต่างมีวิธีการที่เป็นจุดขายเฉพาะตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 27 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปร McKinsey 7's Framework

McKinsey 7's Framework	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. strategy	4.24	0.30	มากที่สุด	1
2. structure	3.96	0.35	มาก	3
3. system	4.22	0.32	มากที่สุด	2
4. style	3.80	0.31	มาก	6
5. staff	3.84	0.30	มาก	5
6. skill	3.90	0.42	มาก	4
7. shared values	3.74	0.40	มาก	7
รวม	3.96	0.12	มาก	

จากตารางที่ 27 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปร McKinsey 7's Framework มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้าน strategy มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.24 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือด้าน system มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ด้าน structure มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้าน skill มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับมากด้าน staff มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้าน style มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และด้าน shared values มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.74 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 28 McKinsey 7's Framework ด้าน strategy

strategy	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	-	-	18 (17.8%)	67 (66.3%)	16 (15.8%)	3.98	0.58	มาก
2. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน	-	3 (3%)	1 (1%)	66 (65.3%)	31 (30.7%)	4.24	0.61	มากที่สุด
3. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้ให้ความสำคัญซัดกับลูกค้า เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง	-	-	-	60 (59.4%)	41 (40.6%)	4.41	0.49	มากที่สุด
4. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์	-	-	-	66 (65.3%)	35 (34.7%)	4.35	0.47	มากที่สุด
รวม						4.24	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน strategy มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้ให้ความสำคัญซัดกับลูกค้า เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.41 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด และเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 29 McKinsey 7's Framework ด้าน structure

structure	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินการ	-	-	19 (18.8%)	30 (29.7%)	52 (51.5%)	4.33	0.77	มากที่สุด
2. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานคนอื่นๆ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ การลดราคาเครื่องเบญจรงค์ การออกแบบลวดลายใหม่ๆ เป็นต้น	-	-	7 (6.3%)	34 (33.7%)	-	3.34	0.47	ปานกลาง
3. ภายในกลุ่มมีโครงสร้างการทำงานไม่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว	-	-	29 (28.7%)	36 (35.6%)	36 (35.6%)	4.07	0.80	มาก
4. ภายในกลุ่มสามารถติดต่อสาร/ประสานงานได้อย่างรวดเร็ว	-	-	19 (18.8%)	52 (51.5%)	30 (29.7%)	4.11	0.69	มาก
รวม						3.96	0.35	มาก

จากตารางที่ 29 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน structure มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องภายในกลุ่มสามารถติดต่อสาร/ประสานงานได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก เรื่องภายในกลุ่มมีโครงสร้างการทำงานไม่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมากและเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานคนอื่นๆ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ การลดราคาเครื่องเบญจรงค์ การออกแบบลวดลายใหม่ๆ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 30 McKinsey 7's Framework ด้าน system

system	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ภายในกิจการมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน	-	-	20 (19.8%)	40 (39.6%)	41 (40.6%)	4.21	0.75	มากที่สุด
2. ผู้ประกอบการเบญจรงค์สามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดในการดำเนินงานได้โดยง่าย	-	-	6 (5.9%)	63 (62.4%)	32 (31.7%)	4.26	0.56	มากที่สุด
3. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	-	-	30 (29.7%)	30 (29.7%)	41 (40.6%)	4.11	0.83	มาก
4. ภายในกิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	13 (12.9%)	41 (40.6%)	47 (46.5%)	4.34	0.69	มากที่สุด
รวม						4.22	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 30 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน system มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องภายในกิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วตามเป้าหมายที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.34 อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์สามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดในการดำเนินงานได้โดยง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องภายในกิจการมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมากที่สุด และเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการพัฒนาระบบวิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 31 McKinsey 7's Framework ด้าน style

style	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน	-	-	5 (5%)	56 (55.4%)	40 (39.6%)	3.35	0.57	ปานกลาง
2. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการดูแลพนักงานในด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด	-	-	15 (14.9%)	63 (62.4%)	23 (22.8%)	4.08	0.61	มาก
3. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีวิธีการบริหารงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	38 (37.6%)	44 (43.6%)	19 (18.8%)	3.81	0.73	มาก
4. ผู้ประกอบการเบญจรงค์เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ โดยมองถึงผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว	-	-	15 (14.9%)	72 (71.3%)	14 (13.9%)	3.99	0.53	มาก
รวม						3.80	0.31	มาก

จากตารางที่ 31 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน style มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการดูแลพนักงานในด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ โดยมองถึงผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีวิธีการบริหารงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก และเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.35 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 32 McKinsey 7's Framework ด้าน staff

staff	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน	-	-	12 (11.9%)	89 (88.1%)	-	3.88	0.32	มาก
2. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มักชักจูงให้พนักงานเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อกิจการ	-	9 (8.9%)	44 (43.6%)	48 (47.5%)	-	3.39	0.64	ปานกลาง
3. ภายในกิจการมีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย	-	-	26 (25.6%)	47 (46.5%)	28 (27.7%)	4.02	0.73	มาก
4. พนักงานเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความชำนาญในหน้าที่ของตน	-	-	18 (17.8%)	54 (53.5%)	29 (28.7%)	4.11	0.67	มาก
รวม						3.84	0.30	มาก

จากตารางที่ 32 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน staff มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องพนักงานเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความชำนาญในหน้าที่ของตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เรื่องภายในกิจการมีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก และเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มักชักจูงให้พนักงานเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อกิจการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.39 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 33 McKinsey 7's Framework ด้าน skill

skill	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	-	-	39 (38.6%)	62 (61.4%)	-	3.61	0.48	มาก
2. คุณภาพของเครื่องเบญจรงค์เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ	-	-	18 (17.8%)	42 (41.6%)	41 (40.6%)	4.23	0.73	มากที่สุด
3. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของเบญจรงค์ที่ผลิตออกมา	-	-	24 (23.8%)	52 (51.5%)	25 (24.8%)	4.01	0.70	มาก
4. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ใช้วิธีการจ่ายค่าแรงตามคุณภาพของงานแก่พนักงานที่มีศักยภาพสูง	-	-	40 (39.6%)	44 (43.6%)	17 (16.8%)	3.77	0.71	มาก
รวม						3.90	0.42	มาก

จากตารางที่ 33 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน skill มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องคุณภาพของเครื่องเบญจรงค์เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของเครื่องเบญจรงค์ที่ผลิตออกมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ใช้วิธีการจ่ายค่าแรงตามคุณภาพของงานแก่พนักงานที่มีศักยภาพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก และเรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.61 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 34 McKinsey 7's Framework ด้าน shared values

shared values	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน	-	-	26 (25.7%)	75 (74.3%)	-	3.74	0.43	มาก
2. พนักงานมีแนวทางการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	-	4 (4%)	23 (22.8%)	48 (47.5%)	26 (25.7%)	3.95	0.80	มาก
3. พนักงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	-	3 (3%)	23 (22.8%)	48 (47.5%)	27 (26.7%)	3.98	0.78	มาก
4. ความเชื่อและค่านิยมที่มีพนักงานมีร่วมกันคือ แรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้พนักงานให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน	-	19 (18.8%)	34 (33.7%)	48 (47.5%)	-	3.29	0.76	ปานกลาง
รวม						3.74	0.40	มาก

จากตารางที่ 34 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน shared values มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องพนักงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ เรื่องพนักงานมีแนวทางการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อยู่ในระดับมาก และเรื่องความเชื่อและค่านิยมที่มีพนักงานมีร่วมกันคือ แรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้พนักงานให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.29 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 35 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปร The 7P's Services Marketing Mix

The 7P's Services Marketing Mix	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. Product	4.28	0.23	มากที่สุด	1
2. Process	4.02	0.38	มาก	2
3. Place	3.98	0.12	มาก	3
4. Price	3.93	0.34	มาก	4
5. Promotion	3.88	0.31	มาก	5
6. Physical Evidence and Presentation	3.85	0.40	มาก	6
7. People	3.84	0.31	มาก	7
รวม	3.97	0.11	มาก	

จากตารางที่ 35 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปร The 7P's Services Marketing Mix มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้าน Product มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.28 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ ด้าน Process มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมากด้าน Place มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้าน Price มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้าน Promotion มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้าน Physical Evidence and Presentation มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และด้าน People มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.84 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 36 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Product

Product	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เบญจรงค์มีลวดลายที่แสดงความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น	-	-	-	35 (24.7%)	66 (65.3%)	4.65	0.47	มากที่สุด
2. ผู้ประกอบการมักสร้างสรรค์รูปแบบของเบญจรงค์ให้มีความแปลกใหม่เป็นเอกลักษณ์ของตน	-	-	9 (8.9%)	44 (43.6%)	48 (47.5%)	4.39	0.64	มากที่สุด
3. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เบญจรงค์	-	-	-	88 (87.1%)	13 (12.9%)	4.13	0.33	มาก
4. ผู้ประกอบการมีการพัฒนาตราสินค้าให้โดดเด่นโดยส่งเข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย	-	-	18 (17.8%)	67 (66.3%)	16 (15.8%)	3.98	0.58	มาก
รวม						4.28	0.23	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Product มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องเบญจรงค์มีลวดลายที่แสดงความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.65 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการมักสร้างสรรค์รูปแบบของเบญจรงค์ให้มีความแปลกใหม่เป็นเอกลักษณ์ของตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เบญจรงค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก และเรื่อง ผู้ประกอบการมีการพัฒนาตราสินค้าให้โดดเด่นโดยส่งเข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 37 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Price

Price	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการมักใช้วิธีการตั้งราคาโดยพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก	-	-	19 (18.8%)	50 (49.5%)	32 (31.7%)	4.13	0.70	มาก
2. ลูกค้าที่ซื้อเบญจรงค์ส่วนใหญ่เห็นว่าเบญจรงค์มีความคุ้มค่าสมกับราคาที่ต้องจ่ายไป	-	-	37 (36.6%)	25 (24.8%)	39 (38.6%)	4.02	0.87	มาก
3. ผู้ประกอบการมีการวางกลยุทธ์/เทคนิคการตั้งราคาที่ช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้น	-	-	37 (36.6%)	39 (38.6%)	25 (24.8%)	3.88	0.77	มาก
4. ระดับราคาของเบญจรงค์ไม่สูงเกินไปเมื่อเทียบกับราคาของสินค้าที่ระลึกอย่างอื่น	-	-	48 (47.5%)	29 (28.7%)	24 (23.8%)	3.75	0.80	มาก
รวม						3.93	0.34	มาก

จากตารางที่ 37 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Price มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการมักใช้วิธีการตั้งราคาโดยพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เรื่องลูกค้าที่ซื้อเบญจรงค์ส่วนใหญ่เห็นว่าเบญจรงค์มีความคุ้มค่าสมกับราคาที่ต้องจ่ายไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการมีการวางกลยุทธ์/เทคนิคการตั้งราคาที่ช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมากและเรื่องระดับราคาของเบญจรงค์ไม่สูงเกินไปเมื่อเทียบกับราคาของสินค้าที่ระลึกอย่างอื่น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 38 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Place

Place	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการนิยมจัดบ้านเป็นสถานที่จัดจำหน่ายเบญจรงค์ เพื่อสร้างความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้า	-	-	20 (19.8%)	40 (39.6%)	41 (40.6%)	4.21	0.75	มากที่สุด
2. ผู้ประกอบการมีการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับเบญจรงค์	-	-	35 (34.7%)	30 (29.7%)	36 (35.6%)	4.01	0.84	มาก
3. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนกิจกรรมในการกระจายตัวผลิตภัณฑ์ เช่น งาน OTOP City ที่เมืองทองธานี และงานจำหน่ายสินค้ารายการอื่นๆ ทั่วประเทศ	-	-	35 (34.7%)	42 (41.6%)	24 (23.8%)	3.89	0.76	มาก
4. ผู้ประกอบการมีการออกแบบการจัดเก็บเบญจรงค์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความสวยงามให้เข้ากับบรรยากาศ	-	-	38 (35.6%)	47 (46.5%)	18 (17.8%)	3.82	0.71	มาก
รวม						3.98	0.12	มาก

จากตารางที่ 38 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Place มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการนิยมจัดบ้านเป็นสถานที่จัดจำหน่ายเบญจรงค์ เพื่อสร้างความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการมีการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับเบญจรงค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก เรื่องหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนกิจกรรมในการกระจายตัวผลิตภัณฑ์ เช่น งาน OTOP City ที่เมืองทองธานี และงานจำหน่ายสินค้ารายการอื่นๆ ทั่วประเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก และเรื่องผู้ประกอบการมีการออกแบบการจัดเก็บเบญจรงค์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความสวยงามให้เข้ากับบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 39 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Promotion

Promotion	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า เช่น การพูดคุยใจ การลดราคา การแถม เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อเบญจรงค์	-	-	15 (14.9%)	70 (69.3%)	16 (15.8%)	4.01	0.55	มาก
2. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการไปพบปะพูดคุยกับลูกค้า	-	5 (5%)	29 (28.7%)	37 (36.6%)	30 (29.7%)	3.91	0.88	มาก
3. ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดตามช่องทางต่างๆ เช่น การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ website จดหมายข่าว เป็นต้น	-	-	39 (38.6%)	45 (44.6%)	17 (16.8%)	3.78	0.71	มาก
4. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า เพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์	-	-	20 (19.8%)	78 (77.2%)	3 (3%)	3.83	0.44	มาก
รวม						3.88	0.31	มาก

จากตารางที่ 39 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Promotion มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า เช่น การพูดคุยใจ การลดราคา การแถม เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการไปพบปะพูดคุยกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า เพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก และเรื่องได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดตามช่องทางต่างๆ เช่น การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ website จดหมายข่าว เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 40 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน People

People	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. พนักงานมีศักยภาพสูงในการทำงาน	-	-	21 (20.8%)	55 (54.5%)	25 (24.8%)	4.04	0.67	มาก
2. พนักงานมีทัศนคติที่ดีมีใจรักงานในอุตสาหกรรมเบญจรงค์	-	-	16 (15.8%)	85 (84.2%)	-	3.84	0.36	มาก
3. ผู้ประกอบการมีการพัฒนาทักษะฝีมือให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง	-	-	29 (28.7%)	66 (65.3%)	6 (5.9%)	3.77	0.54	มาก
4. ผู้ประกอบการมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	-	-	35 (34.7%)	60 (59.4%)	6 (5.9%)	3.71	0.57	มาก
รวม						3.84	0.31	มาก

จากตารางที่ 40 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน People มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องพนักงานมีศักยภาพสูงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เรื่องพนักงานมีทัศนคติที่ดีมีใจรักงานในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการมีการพัฒนาทักษะ ฝีมือให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก และเรื่องผู้ประกอบการมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 41 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Process

Process	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. มีการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	-	-	13 (12.9%)	46 (45.5%)	42 (41.6%)	4.29	0.68	มากที่สุด
2. มีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลำดับชัดเจน	-	-	10 (9.9%)	73 (72.3%)	18 (17.8%)	4.08	0.52	มาก
3. กระบวนการทำงานที่ได้รับการพัฒนาได้ช่วยให้การส่งมอบสินค้าทันตามกำหนด	-	-	25 (24.8%)	57 (56.4%)	19 (18.8%)	3.94	0.66	มาก
4. ส่วนราชการได้เข้ามาให้การช่วยเหลือการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-	-	36 (35.6%)	48 (47.8%)	17 (16.8%)	3.81	0.70	มาก
รวม						4.02	0.38	มาก

จากตารางที่ 41 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Process มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องมีการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลำดับชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก เรื่องกระบวนการทำงานที่ได้รับการพัฒนาได้ช่วยให้การส่งมอบสินค้าทันตามกำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับมาก และเรื่องส่วนราชการได้เข้ามาให้การช่วยเหลือการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.81 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 42 The 7P's Services Marketing Mix ด้าน Physical Evidence and Presentation

Physical Evidence and Presentation	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการได้มีการออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับการจำหน่ายเบญจรงค์	-	-	15 (14.9%)	74 (73.3%)	12 (11.9%)	3.97	0.51	มาก
2. ผู้ประกอบการมีการสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์	-	4 (4%)	26 (25.7%)	46 (45.5%)	25 (24.8%)	3.91	0.81	มาก
3. มีการจัดแสดงเบญจรงค์โดยเน้นสร้างบรรยากาศสูงใจให้ลูกค้าซื้อ	-	-	32 (31.7%)	47 (46.5%)	22 (21.8%)	3.89	0.74	มาก
4. มีการแสดงข้อมูลของเบญจรงค์สร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า	-	2 (2%)	42 (41.6%)	45 (44.6%)	12 (11.9%)	3.66	0.71	มาก
รวม						3.85	0.40	มาก

จากตารางที่ 42 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Physical Evidence and Presentation มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการได้มีการออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับการจำหน่ายเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการมีการสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก เรื่องมีการจัดแสดงเบญจรงค์โดยเน้นสร้างบรรยากาศสูงใจให้ลูกค้าซื้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก และเรื่องมีการแสดงข้อมูลของเบญจรงค์สร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.66 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 43 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปรแนวคิดเรื่องอื่นๆ

แนวคิดเรื่องอื่นๆ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. Integration	4.01	0.46	มาก	1
2. Outsourcing	3.87	0.52	มาก	2
รวม	3.94	0.33	มาก	-

จากตารางที่ 43 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ ตัวแปรแนวคิดเรื่องอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้าน Integration มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.01 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้าน Outsourcing มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.87 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 44 แนวคิดเรื่องอื่นๆ ด้าน Outsourcing

Outsourcing	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพในการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น	-	4 (4%)	20 (19.8%)	50 (49.5%)	27 (26.7%)	3.99	0.79	มาก
2. ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพเข้ามาดำเนินการจัดระบบบริหารงานการจำหน่ายเบญจรงค์	-	7 (6.9%)	22 (21.8%)	48 (47.5%)	24 (23.8%)	3.88	0.85	มาก
3. ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพในการพัฒนาตลาดเบญจรงค์	-	-	42 (41.6%)	34 (33.7%)	25 (24.8%)	3.83	0.80	มาก
4. ส่วนราชการได้สนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาในเรื่องการแสวงหาตลาด	-	4 (4%)	33 (32.7%)	44 (43.6%)	20 (19.8%)	3.79	0.80	มาก
รวม						3.87	0.52	มาก

จากตารางที่ 44 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Outsourcing มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพในการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพเข้ามาดำเนินการจัดระบบบริหารงานการจำหน่ายเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมาก เรื่องผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพในการพัฒนาตลาดเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมาก และเรื่องส่วนราชการได้สนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาในเรื่องการแสวงหาตลาด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 45 แนวคิดเรื่องอื่นๆ ด้าน Integration

Integration	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. มีการบูรณาการร่วมกันของส่วนราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ	-	-	2 (2%)	74 (73.3%)	25 (24.8%)	4.23	0.46	มากที่สุด
2. ผู้ประกอบการต้องการให้ส่วนราชการสนับสนุนความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	-	-	27 (26.7%)	45 (44.6%)	29 (28.7%)	4.02	0.74	มาก
3. ส่วนราชการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน	-	-	34 (33.7%)	41 (40.6%)	26 (25.7%)	3.92	0.77	มาก
4. ส่วนราชการให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในลักษณะต่างคนต่างสนับสนุนตามนโยบายของตน	-	5 (5%)	26 (25.7%)	46 (45.5%)	24 (23.8%)	3.88	0.82	มาก
รวม						4.01	0.46	มาก

จากตารางที่ 45 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Integration มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องมีการบูรณาการร่วมกันของส่วนราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือ เรื่องผู้ประกอบการต้องการให้ส่วนราชการสนับสนุนความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก เรื่องส่วนราชการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 อยู่ในระดับมาก และเรื่องส่วนราชการให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในลักษณะต่างคนต่างสนับสนุนตามนโยบายของตน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 46 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์)
จังหวัดสมุทรสาคร

Innovation	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1. Market innovation	4.30	0.32	มากที่สุด	1
2. Product innovation	4.13	0.30	มาก	2
3. Process innovation	3.86	0.27	มาก	3
รวม	4.10	0.19	มาก	-

จากตารางที่ 46 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ด้าน Market innovation มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.30 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้าน Product innovation มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และ ด้าน Process innovation มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.86 ผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 47 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์)
จังหวัดสมุทรสาคร ด้าน Product innovation

Product innovation	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว	-	-	9 (8.9%)	50 (49.5%)	42 (41.6%)	4.33	0.63	มากที่สุด
2. ลูกค้าให้ความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่	-	-	13 (12.9%)	47 (46.5%)	41 (40.6%)	4.28	0.68	มากที่สุด
3. ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่มีคุณภาพสูงขึ้น	-	-	7 (6.9%)	76 (75.2%)	18 (17.8%)	4.11	0.48	มาก
4. ผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มักถูกลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น	-	-	12 (11.9%)	72 (71.3%)	17 (16.8%)	4.05	0.53	มาก
5. ผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูงกว่าผลิตภัณฑ์เดิม	-	4 (4%)	25 (24.8%)	46 (45.5%)	26 (25.7%)	3.93	0.81	มาก
รวม						4.13	0.30	มาก

จากตารางที่ 47 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Product innovation มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องลูกค้าให้ความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่มีคุณภาพสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก เรื่องผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มักถูกลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก และเรื่องผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูงกว่าผลิตภัณฑ์เดิม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 48 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์)
จังหวัดสมุทรสาคร ด้าน Process innovation

Process innovation	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัสดุคิบ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น	-	-	16 (15.8%)	53 (52.5%)	32 (31.7%)	4.16	0.67	มาก
2. มีการพัฒนากระบวนการผลิตที่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น	-	4 (4%)	20 (19.8%)	47 (46.5%)	30 (29.7%)	4.02	0.81	มาก
3. มีการพัฒนาระบบที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ง่ายขึ้น	-	-	22 (21.8%)	66 (65.3%)	13 (12.9%)	3.91	0.58	มาก
4. ท่านให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์	-	-	17 (16.8%)	84 (83.2%)	-	3.83	0.37	มาก
5. มีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง	-	4 (4%)	36 (35.6%)	46 (45.5%)	15 (14.9%)	3.71	0.76	มาก
6. มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น	-	-	42 (41.6%)	59 (58.4%)	-	3.58	0.49	มาก
รวม						3.86	0.27	มาก

จากตารางที่ 48 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Process innovation มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องมีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัสดุคิบ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ เรื่องมีการพัฒนากระบวนการผลิตที่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 อยู่ในระดับมาก เรื่องมีการพัฒนาระบบที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทำได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 อยู่ในระดับมาก เรื่องท่านให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องมีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อยู่ในระดับมาก และเรื่องมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 49 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์)
จังหวัดสมุทรสาคร ด้าน Market innovation

Market innovation	ระดับที่เกิดขึ้น					\bar{X}	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ท่านมีวิธีการทำตลาดกับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เสมอ	-	-	-	36 (35.6%)	65 (64.4%)	4.64	0.48	มากที่สุด
2. ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ที่ไม่ซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น	-	-	11 (10.9%)	30 (35.6%)	54 (53.5%)	4.43	0.68	มากที่สุด
3. ท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า	-	-	13 (12.9%)	47 (46.5%)	41 (40.6%)	4.28	0.68	มากที่สุด
4. ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมให้แก่ลูกค้า เช่น การลดราคา การแถม การเอื้อประโยชน์ การให้เครดิต เป็นต้น	-	-	7 (6.9%)	75 (74.3%)	19 (18.8%)	4.12	0.49	มาก
5. ส่วนราชการมักให้การสนับสนุนแก่ท่านในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ	-	-	7 (6.9%)	79 (78.2%)	15 (14.9%)	4.08	0.46	มาก
รวม						4.30	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 49 โดยภาพรวม ผลวิจัยพบว่า ด้าน Market innovation มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละเรื่องพบว่า เรื่องท่านมีวิธีการทำตลาดกับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.64 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ที่ไม่ซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด เรื่องท่านให้ความสำคัญกับการสร้างผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมให้แก่ลูกค้า เช่น การลดราคา การแถม การเอื้อประโยชน์ การให้เครดิต เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับ

มาก และเรื่องส่วนราชการมักให้การสนับสนุนแก่ท่านในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณและการหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเพื่อหาสมการพยากรณ์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ FCF = Five Competitive Forces, 7's = McKinsey 7's Framework, 7P's = The 7P's service marketing mix, OI = แนวคิดเรื่องอื่นๆ, FOTOP = ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร, INN = การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร, Pi = Product innovation, Pr = Process innovation และ Mi = Market innovation

ตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของ FOTOP (FCF, 7's, 7P's, OI) ที่มีอิทธิพลต่อ INN โดยใช้เทคนิค Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
7P's	0.746	0.152	0.443	4.915*	0.000
(Constant)	1.141	0.603	-	1.891	0.001
R = 0.443 R ² = 0.196 F = 24.161					

*P < .05

จากตารางที่ 50 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$INN = 1.141 + 0.746(7P's)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(INN) = 0.443Z(7P's)$$

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของFOTOP(FCF, 7's, 7P's, OD) ที่มีอิทธิพลต่อ INNด้านPiโดยใช้เทคนิค Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
7P's	1.028	0.245	0.388	4.189*	0.000
(Constant)	1.546	0.975	-	0.595	0.045
R = 0.388 R ² = 0.151 F = 17.552					

* $P < .05$

จากตารางที่ 51 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Pi = 1.546 + 1.028(7P's)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(Pi) = 0.388Z(7P's)$$

ตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของFOTOP(FCF, 7's, 7P's, OD) ที่มีอิทธิพลต่อ INNด้านPrโดยใช้เทคนิค Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
7P's	0.542	0.247	0.244	2.199*	0.030
(Constant)	0.664	0.911	-	1.729	0.006
R = 0.449		R ² = 0.202		F = 12.405	

* $P < .05$

จากตารางที่ 52 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Pr = 0.664 + 0.542(7's)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(Pr) = 0.244Z(7's)$$

ตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของFOTOP(FCF, 7's, 7P's, OD) ที่มีอิทธิพลต่อ INNด้านMiโดยใช้เทคนิค Stepwise

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p-values
7P's	0.718	0.279	0.250	2.574*	0.012
(Constant)	1.454	1.109	-	1.311	0.009
R = 0.250		R ² = 0.063		F = 16.628	

*P < .05

จากตารางที่ 53 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Mi = 1.454 + 0.718(7P's)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(Mi) = 0.250 Z(7P's)$$

ตารางที่ 54 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างFOTOP(FCF, 7's, 7P's, OI) กับINN (Pi, Pr, Mi) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

	FCF	7's	7P's	OI	FOTOP	Pi	Pr	Mi	INN
FCF	1	0.182 **	0.200 **	0.041 **	0.467 **	0.012 **	0.135 **	0.217 **	0.181 **
7's		1	0.485 **	0.186 **	0.582 **	0.163 **	0.396 **	0.079 **	0.314 **
7P's			1	0.050 **	0.486 **	0.388 **	0.201 **	0.250 **	0.443 **
OI				1	0.762 **	0.009 **	0.277 **	0.667 **	0.095 **
FOTOP					1	0.143 **	0.404 **	0.193 **	0.333 **
Pi						1	0.196 **	0.629 **	0.786 **
Pr							1	0.174 **	0.267 **
Mi								1	0.812 **
INN									1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 54 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ(FOTOP) กับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร(INN) มีความสัมพันธ์กันในทางบวก 0.333 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการทั้ง 4 ตัวแปร (FCF, 7's, 7P's และ OI) กับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร(INN) จะพบว่า 7P'sมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ INNมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการพยากรณ์ตามตารางที่ 4.10 และเมื่อพิจารณาต่อไปตามลำดับจะพบความสัมพันธ์ระหว่างผลการพยากรณ์กับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังนี้

1. 7P's มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ Pi มากที่สุด (0.388) ซึ่งสอดคล้องกับผลการพยากรณ์ตามตารางที่ 4.11 ที่พบว่า 7P's มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์เรื่อง Pi อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. FOTOP มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ Pr มากที่สุด (0.424) ซึ่งสอดคล้องกับผลการพยากรณ์ตามตารางที่ 4.12 ที่พบว่า FOTOP มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์เรื่อง Pr อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. 7P's มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ Mi มากที่สุด (0.250) ซึ่งสอดคล้องกับผลการพยากรณ์ตามตารางที่ 4.13 ที่พบว่า 7P's มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์เรื่อง Mi อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า สมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีความสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นั้น ได้ใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป โดยบางท่านยินดีให้อ้างอิงชื่อ-สกุลในงานวิจัยได้ แต่บางท่านไม่สะดวกให้เปิดเผยชื่อ-สกุลด้วยเหตุผลส่วนตัว แต่อนุญาตให้อ้างอิงแหล่งข้อมูลแทนการอ้างถึงชื่อเช่น เจ้าหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนผู้ประกอบการ OTOP เป็นต้น

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการและการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ได้นำมาสู่การตั้งประเด็นคำถามสำหรับการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ โดยในแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

Five Competitive Forces

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับ (1) คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่การแข่งขันในตลาดเบญจรงค์เพิ่มขึ้น (2) วัตถุประสงค์กับผลกระทบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ (3) ลักษณะของลูกค้า และวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการขายเบญจรงค์ (4) ของที่ระลึกซึ่งอาจกลายเป็นสินค้าทดแทนเบญจรงค์ และ (5) สภาพการแข่งขันกันในตลาดเบญจรงค์ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ประเด็นต่างมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเบญจรงค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ขอให้ท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และแนวทางในการดำเนินการเรื่องแก้ไข และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวิจัยโดยจำแนกตามมุมมองดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

กลุ่มเบญจรงค์ดอนไถ่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวในฐานะที่มีการบริหารจัดการในรูปแบบของกลุ่ม โดยเห็นว่า (1) คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่ตลาดเบญจรงค์ไม่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มเบญจรงค์ดอนไถ่เท่าใดนัก เพราะที่ผ่านมาก็มีผู้ประกอบการรายใหม่ได้ทยอยเข้าสู่ตลาดเบญจรงค์อย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนใหญ่จะอยู่ในตลาดได้ไม่นานนัก เนื่องจากผู้ประกอบการเบญจรงค์จะต้องมีต้นทุนองค์ประกอบหลายอย่างสำหรับใช้ในการผลิต เช่น วัตถุประสงค์ คุณภาพดี ชื่อเสียงดี ผลงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และต้องมีประสบการณ์ในการผลิตและจำหน่าย เป็นต้น จึงทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ไม่สามารถแบกรับภาระในระยะยาวได้นอกจากนี้ ข้อได้เปรียบประการหนึ่งของการรวมกลุ่มคือ การรวมตัวกันทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความเข้มแข็ง ซึ่ง

ส่งผลให้สมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกสู่ตลาดเบญจรงค์ได้ในระยะยาวอันเป็นการช่วยให้ชื่อเสียงของกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีได้รับการยอมรับทั้งจากตลาดภายในประเทศ และต่างประเทศอีกด้วย (2) การปรับตัวของราคาของวัตถุดิบมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานในอุตสาหกรรมเบญจรงค์อย่างมาก โดยเฉพาะราคาของน้ำทองเขียนลายที่มีราคา สูงขึ้นตามราคาทองคำในตลาดโลก ซึ่งระดับราคาของน้ำทองเขียนลายจะขึ้นกับคุณภาพของน้ำทอง เช่น น้ำทอง 12K, 14K, 16K, 18K ซึ่งจำนวนตัวเลข K ยิ่งสูงราคาของน้ำทองเขียนลายก็จะมีราคาสูง มากเพิ่มขึ้น สำหรับกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีจะนิยมใช้น้ำทองเขียนลายระดับ 12K ซึ่งมีราคาหลอด ละประมาณ 27,000 บาท เพราะจากประสบการณ์เห็นว่าเมื่อเบญจรงค์ที่ใช้น้ำทองเขียนลายระดับ 12K ผ่านกระบวนการผลิตเรียบร้อยแล้วจะได้สีแบบทองคำแวววาว แต่หากใช้น้ำทองเขียนลาย ระดับ 18K จะพบว่าเป็นสีทองคำดอกบวบ (สีทองออกแดง) ซึ่งโดยส่วนตัวเห็นว่าไม่สวยเท่ากับการ ใช้น้ำทองเขียนลายระดับ 12K และในการซื้อขายน้ำทองเขียนลายก็เช่นเดียวกันกับการซื้อ วัตถุดิบอื่นๆ โดยซื้อจำนวนมากก็จะได้ราคาที่ถูกลง แต่ทั้งนี้ในทางปฏิบัติพบว่า ไม่มีสมาชิกราย ใดในกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีนิยมเป็นตัวแทนสั่งน้ำทองเขียนลายเข้ามาให้ เพราะผู้สั่งต้องแบกร ับภาระค่าใช้จ่ายจำนวนมากขึ้นไป ดังนั้น จึงทำให้สมาชิกต่างคนต่างสั่งมาใช้กันเอง สำหรับ ของขาวซึ่งเป็นดินขาวขึ้นรูปทรงต่างๆ ในการเขียนลายเบญจรงค์ ทางกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีมีผู้ จําหน่ายวัตถุดิบเจ้าประจำคือ โรงงานเซรามิกประมาณ 4-6 ราย ซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่มเช่นกัน โดย ผู้ประกอบการเบญจรงค์จะสั่งวัตถุดิบเกรด A เพื่อนำมาใช้ในการผลิตเบญจรงค์ และปัญหา อุปสรรคที่มักพบบ่อยคือ ในบางช่วงโรงงานผลิตไม่สามารถผลิตของขาวได้ครบตามจำนวนที่สั่ง เนื่องจากปัญหาในกระบวนการผลิตหลายประการ เช่น คุณภาพของดินที่นำมาผลิตของขาว โมเดล หรือต้นแบบของขาวมีความซับซ้อนในกระบวนการผลิตมากเกินไป เป็นต้น (3) ลักษณะของลูกค้ำ ที่เข้ามาเลือกซื้อเบญจรงค์จะพบว่า ลูกค้ำแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมาก เนื่องจากมีรสนิยม คนละแบบ รวมถึงมีความชอบต่อลวดลาย และสีที่ใช้ในการลงลวดลายเบญจรงค์ต่างกัน ไปคนละ อย่าง ซึ่งสมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีจะมีการกำหนดรูปแบบและเอกลักษณ์การเขียนลาย เบญจรงค์ของงานให้แตกต่างกันไปตามความถนัด เช่น ลายโบราณ ลายวิถีชีวิต ลายลงรักปิดทอง (เน้นลงสีดำ) เป็นต้น จึงเป็นการง่ายที่สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีจะให้คำแนะนำแก่ลูกค้ำ ในการเลือกซื้อเบญจรงค์แต่ละแบบสำหรับเรื่องการกำหนดราคาขายให้แก่ลูกค้ำแต่ละประเภทสรุป ดังนี้ ลูกค้ำขาจรจะใช้การลดราคาน้อยหน่อยแต่จะเน้นให้ของแถม สำหรับลูกค้ำที่เป็นพ่อค้ำคน กลางจะขายให้ในราคาขายส่ง โดยลดจากราคาป้ายประมาณ 10-15% โดยมักซื้อเป็นจำนวนมาก และลูกค้ำที่เป็นส่วนราชการกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อีจะลดราคาให้เป็นพิเศษแต่ไม่มากเท่ากลุ่ม พ่อค้ำคนกลาง เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้ำที่นานๆ จะซื้อทีหนึ่ง และซื้อในจำนวนไม่มากนัก โดย

บางครั้งเป็นการสั่งผลิตตามแบบ และซื้อไปเป็นของที่ระลึกในช่วงเทศกาลต่างๆ ลูกค้าส่วนใหญ่เดินทางมาซื้อกันเองเนื่องจากเชื่อมั่นในชื่อเสียงของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดี (4) สำหรับของที่ระลึกซึ่งอาจกลายเป็นสินค้าทดแทนเบญจรงค์นั้น ทางกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีเห็นว่า ในช่วงเศรษฐกิจเติบโตนั้น สินค้าทดแทนที่ว่าไม่มีผลกระทบต่อผลประกอบการของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดี เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ตั้งใจมาซื้อเบญจรงค์ เนื่องจากเห็นว่าเป็นของที่มีมูลค่าสูงทางจิตใจ เพื่อนำไปเป็นของขวัญของฝากสำหรับญาติผู้ใหญ่ที่ตนเคารพนับถือ แต่ยอมรับว่าในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยลง ได้ทำให้สินค้าทดแทนเริ่มมีอิทธิพลสูงขึ้น ดังนั้น กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีจึงมีการปรับแนวทางการผลิต โดยมีประยุกต์จากสินค้าทดแทนที่มีอิทธิพลต่อส่วนแบ่งในตลาด เช่น การผลิต “เบญจศิลาดล” ซึ่งเป็นการประยุกต์โดยนำเครื่องปั้นดินเผาศิลาดลมาเขียนลายเบญจรงค์ตามแบบฉบับของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดี ซึ่งปรากฏว่าได้รับการต้อนรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี และ (5) สภาพการแข่งขันกันของตลาดเบญจรงค์ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีจึงมีการตกลงกันว่า “สมาชิกของกลุ่มจะไม่มีการค้าราคากันเอง” เนื่องจากรูปแบบและเอกลักษณ์การเขียนลายเบญจรงค์ของสมาชิกแต่ละคนมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นการแข่งขันกับผู้ประกอบการภายนอกกลุ่มก็ย่อมต้องใช้กลยุทธ์ตัดราคาอย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีจะไม่มีการลดคุณภาพวัตถุดิบในการผลิตเบญจรงค์เพื่อให้ต้นทุนลดลง แต่จะเน้นเรื่องการพัฒนาารูปแบบของเบญจรงค์ให้แตกต่างไปจากเดิมโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมรอบข้างประกอบ เช่น ความเชื่อตามตำราจีนเรื่องปีชงตามปีเกิด จะทำรูปปั้นสัตว์เป็นเบญจรงค์ออกมาขาย เป็นต้น และสำหรับวิธีการขายจะใช้วิธีการเล่าเรื่อง อธิบายรายละเอียด และพาลูกค้าเดินชมกระบวนการผลิตเบญจรงค์ในแต่ละขั้นตอน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของเบญจรงค์ในใจของลูกค้า ซึ่งวิธีการนี้ได้ช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อเบญจรงค์ที่แนะนำกลับไปได้อย่าง

2. ผู้ประกอบการ

บรรณเบญจรงค์ได้กล่าวถึง (1) คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่การแข่งขันในตลาดเบญจรงค์ว่า เป็นเรื่องปกติที่ต้องมีการแข่งขันในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งคู่แข่งกันถือเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าเบญจรงค์เป็นสินค้าที่มีอนาคต และสามารถเติบโตในตลาดได้ โดยส่วนตัวมองว่าเบญจรงค์เป็นงานที่ต้องอาศัยต้นทุนสูงในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะความเชื่อมั่นจากลูกค้า ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดอนาคตของธุรกิจเบญจรงค์ให้อยู่รอดภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรง สำหรับแบรนด์บรรณเบญจรงค์ในวันนี้ถือว่ามีความเข้มแข็ง และได้รับการตอบรับจากหน่วยงานบริษัท ห้างร้านทั้งที่เป็นลูกค้าประจำ และลูกค้าใหม่ๆ เป็นอย่างดี ดังนั้น คู่แข่งรายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเบญจรงค์จึงไม่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของบรรณเบญจรงค์แต่อย่างใด(2) การขึ้นราคาของวัตถุดิบแต่ละอย่างย่อมมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเบญจรงค์

อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ แต่ทั้งนี้ บุราณเบญจรงค์ใช้หลักการตรวจสอบวัตถุดิบ (ของขาว) ก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กล่าวคือ วัตถุดิบปกติทั่วไปจากโรงงานจะใช้งานได้จริงตามเกณฑ์มาตรฐานอยู่ที่ 60-70% ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากจะมีของเสียในกระบวนการผลิตมากถึง 30-40% และแน่นอนว่าการคัดเลือกเฉพาะวัตถุดิบที่มีคุณภาพนั้นย่อมต้องซื้อในราคาแพงกว่าปกติ แต่ถือได้ว่ามีความคุ้มค่าในภาพรวมต่อกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมเบญจรงค์(3) ลักษณะของลูกค้ำที่เข้ามาเลือกซื้อเบญจรงค์ โดยบุราณเบญจรงค์ได้กล่าวถึงการลดราคาให้แก่ลูกค้ำที่มาซื้อเบญจรงค์ว่า สำหรับลูกค้ำเก่าจะมีการลดราคาให้อยู่แล้วแต่ต้องไม่เกินราคาที่กำหนดไว้ สำหรับลูกค้ำรายใหม่จะใช้วิธีการพาเข้ามาเยี่ยมชมวิธีการและขั้นตอนในการผลิต พร้อมอธิบายข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดในการผลิตในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ลูกค้ำเข้าใจและเห็นถึงคุณค่าของเบญจรงค์ รวมถึงเป็นสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในการรับรู้ของลูกค้ำ ทั้งยังเป็นการปรามการต่อราคาของลูกค้ำไปในตัวอีกด้วย ปัจจุบันลูกค้ำของบุราณเบญจรงค์ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มักให้ “โจทย์ในการผลิตชิ้นงาน” มากกว่าการสั่งผลิตตามแบบสำเร็จรูปที่มี เช่น ของที่ระลึกภายใต้แนวคิดของหน่วยงาน จำนวน 100 ชิ้นภายใต้งบประมาณ 500,000 บาท เป็นต้น ซึ่งวิธีการดำเนินธุรกิจดังกล่าวทำให้บุราณเบญจรงค์ได้รับการตอบรับจากลูกค้ำเป็นอย่างดี และมียอดสั่งผลิตเพิ่มมากขึ้นทุกปี(4) ของที่ระลึกซึ่งอาจกลายเป็นสินค้าทดแทนเบญจรงค์นั้น บุราณเบญจรงค์เห็นว่าเป็นเรื่องปกติของธุรกิจที่ผู้ประกอบการทุกรายต่างต้องแสวงหาลูกค้ำใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สำหรับบุราณเบญจรงค์จะให้ความสำคัญกับการรักษาลูกค้ำเก่าก่อน เพราะการทำให้ลูกค้ำเก่าพึงพอใจกับเบญจรงค์ที่สั่งผลิตภายใต้งบประมาณที่จำกัดได้แล้ว ก็ย่อมจะเป็นการกระตุ้นผลงานไปในตัว และช่วยให้ลูกค้ำเก่ามีการบอกต่อไปยังลูกค้ำรายอื่นๆ แบบปากต่อปาก ซึ่งทำให้บุราณเบญจรงค์มีลูกค้ำใหม่ๆ เข้ามาสั่งผลิตเบญจรงค์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หลักการสำคัญในการประกอบธุรกิจคือผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบโจทย์ลูกค้ำให้ได้มากที่สุด และมีการพัฒนารูปแบบวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากทำได้ก็ไม่ต้องกลัวว่าจะมีสินค้าทดแทนอื่นๆ มาแย่งลูกค้ำจากเราไป และ (5) สภาพการแข่งขันกันของตลาดเบญจรงค์ โดยบุราณเบญจรงค์เห็นว่าไม่มีผลกระทบเท่าใดนักเนื่องจากไม่ได้เน้นการขายของหน้าร้าน ดังนั้น แนวทางการบริหารจัดการของบุราณเบญจรงค์จึงไม่ใช่การแข่งขันกับผู้ประกอบการเจ้าอื่นๆ ด้านราคาและสิ่งที่ทำให้ลูกค้ำเกิดความเชื่อมั่นคือ คุณภาพของผลงานที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้ำภายใต้ความแตกต่างในด้านต่างๆ โดยปกติผู้ประกอบการเบญจรงค์จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด แต่บุราณเบญจรงค์จะพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้ำให้ครอบคลุมครบทั้งระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การตอบโจทย์ด้านรูปแบบผลิตภัณฑ์และราคา การติดต่อประสานงานทั้งทางด้านเอกสาร การขนส่ง การรับประกันความเสียหายตาม

มาตรฐาน ซึ่งแนวทางเหล่านี้เป็นเรื่องที่ผู้ประกอบการทุกรายสามารถปฏิบัติได้จริง ทั้งยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อแบรนด์บุราณเบญจรงค์ในระยะยาว

3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย

ประธานเครือข่าย OTOP และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า การแข่งขันกับตลาดภายนอกจังหวัดเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สิ่งสำคัญคือ จะต้องทำอะไรเพื่อให้มีการเพิ่มศักยภาพของ OTOP สมุทรสาครให้เข้มแข็ง มีความสามัคคี เพื่อช่วยเหลือและฝ่าฟันปัญหาไปด้วยกัน และเห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับต้องทำความเข้าใจร่วมกันให้ชัดเจนว่า เราจะก้าวไปด้วยกันไปในทิศทางใดภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง และก้าวอย่างไรให้รอดโดยไม่ทำร้ายตนเอง (ตัดราคาตนเอง) ดังนั้น เครือข่าย OTOP สมุทรสาคร จำเป็นต้องมีการปรึกษาหารือกันบ่อยๆ และมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ช่วยเหลือกัน โดยเฉพาะการแสดงความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อให้เครือข่าย OTOP สมุทรสาครเกิดความเข้มแข็ง และอยู่รอดได้ในอนาคต

สรุปผลจากการศึกษาโดยจำแนกรายกลุ่มได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเด็น	การบริหารกลุ่ม	ผู้ประกอบการ	การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย
Threat of New Entrants	ไม่มีผลกระทบเพราะกลุ่มมีความเข้มแข็ง	ไม่มีผลกระทบเพราะมีจุดขายที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น	เพิ่มศักยภาพเครือข่ายให้เข้มแข็งและช่วยเหลือกันให้อยู่รอดในอนาคต
Bargaining Power of Suppliers	ได้รับผลกระทบจากการขึ้นราคาของวัตถุดิบ	ใช้เทคนิคการบริหารและลดของเสียในกระบวนการผลิต	
Bargaining Power of Buyers	มีลูกค้าหลายกลุ่ม จึงต้องมีวิธีการบริหารลูกค้าแตกต่างกันไป	ใช้การตอบโจทย์ลูกค้าและสร้างมูลค่าเพิ่มของชิ้นงาน	
Threat of Substitutes	มีผลกระทบน้อย และใช้การประยุกต์รูปแบบใหม่ๆ	เน้นรักษารฐานลูกค้าเก่า	
Rivalry among Existing Firms	ไม่ตัดราคาตนเอง และแนะนำลูกค้าให้กัน รวมถึงปรับปรุงรูปแบบการขาย	ไม่แข่งขันด้วยการขายสินค้าหน้าร้าน แต่เน้นพัฒนามาตรฐานของงานเพื่อดึงดูดลูกค้า	

McKinsey 7's Framework

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับ (1) การวางกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินกิจการ (2) การแบ่งกลุ่ม/แผนกในการบริหารงาน (3) แนวทางในการพัฒนาระบบงาน (4) เทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน (5) วิธีการบริหารพนักงาน (6) วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงาน และ (7) วิธีการจูงใจให้พนักงานมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ประเด็นถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในระดับสูง จึงขอให้คุณให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และแนวทางในการดำเนินการเรื่องแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวิจัยโดยจำแนกตามมุมมองดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีได้กล่าวถึงตลาดเบญจรงค์ในปัจจุบันว่า (1) เป็นเรื่องที่คาดเดาได้ยาก เพราะมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจของกลุ่มลูกค้า เช่น ภาวะน้ำท่วม ค่าครองชีพสูงขึ้น เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะวางแผน หรือกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละลำดับขั้นตอน แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะรู้ว่า ในช่วง 6 เดือนที่จะถึงข้างหน้าควรจะพัฒนาเบญจรงค์ออกมาแนวไหน เพราะจะดูจากกระแสความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก และกล่าวได้ว่า เบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ขายได้ตลอดทั้งปี เนื่องจากคนไทยมีเทศกาลให้ของขวัญ-ของฝากแก่ญาติผู้ใหญ่ที่ตนเคารพนับถือ นอกจากนี้ ยังมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยว เยี่ยมชม และหาซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ตลอดทั้งปีเช่นกัน สำหรับแนวทางหรือกลยุทธ์ที่สำคัญในการขายเบญจรงค์ของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีคือ การให้ความสำคัญและใส่ใจกับลูกค้าที่มาซื้อด้วยตนเอง โดยเฉพาะการพูดคุย การอธิบายเรื่องราวความเป็นมา และคุณค่าของเบญจรงค์แต่ละรูปแบบ แต่ละลวดลาย เพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อเบญจรงค์ นอกจากนี้ สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดียังมุ่งพัฒนารูปแบบและลวดลายของเบญจรงค์ตามที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เช่น ลายไทย ลายลงรักปิดทอง ลายวิถีชีวิตท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งลูกค้าคนไทยชอบรูปแบบและลวดลายที่หลากหลายตามกระแสนิยม แต่ลูกค้าชาวต่างชาติจะเน้นที่ลายไทยเป็นหลัก(2) สำหรับการบริหารงานภายในของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีนั้น ผู้ประกอบการแต่ละรายจะมีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายรับ order ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพเบญจรงค์ ซึ่งพนักงานบางคนอาจทำหน้าที่ 2 อย่างควบกันก็ได้ ซึ่งตรงนี้ขึ้นกับแนวคิดของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของกลุ่มว่าจะบริหารจัดการกับกิจการของตนอย่างไร(3) แนวทางในการพัฒนาระบบงานที่ช่วยให้กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กล่าวได้ว่าเบญจรงค์คอนไก่อดีมีชื่อเสียงในระดับประเทศมานานแล้ว จึงทำให้มีต้นทุนด้านชื่อเสียงอยู่ในระดับสูง และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ จึงทำให้ส่วนราชการหลายๆ แห่ง ได้เข้าร่วมพัฒนาในด้านต่างเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีให้สูงขึ้น เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมเข้ามาช่วยเรื่องการพัฒนากระบวนการทั้งในด้านกระบวนการผลิต และด้านวิชาการ กรมการพัฒนาชุมชนเข้ามาสนับสนุนกลุ่มให้ใช้ตราสัญลักษณ์ OTOP รวมถึงการเปิดโอกาสให้ไปขายสินค้าที่เมืองทองธานี และตามงานเทศกาลต่างๆ ทั่วประเทศ และการสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ ตามที่สมาชิกของกลุ่มได้นำเสนอความต้องการ นอกจากนี้ ยังมีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนตำบลคอนไก่อดี และหน่วยงานราชการอีกหลายแห่งที่ได้เข้ามาช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนาด้านต่างๆ (4) การบริหารงานภายในกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีส่วนใหญ่เป็นไปอย่างเรียบง่าย เพราะต่างคนต่างรู้หน้าที่ของตน ทั้งนี้ พนักงานเกือบทั้งหมดต่างเป็นลูกๆ หลานๆ และเป็นเครือญาติกับผู้ประกอบการ ดังนั้น การจัดสวัสดิการต่างๆ จึงทำให้อย่างเต็มที่ทั้งประกันสังคม และเงิน โบนัส จึงกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการมีการดูแลพนักงานของตนในด้านต่างๆ และให้ความสำคัญกับความรู้สึคนึกคิด ความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ของพนักงานอย่างมาก โดยเชื่อว่าอารมณ์ของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลงานอย่างมาก นอกจากนี้ ยังอนุญาตให้พนักงานมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน ได้อย่างอิสระเสรีภายใต้ข้อกำหนดที่ตกลงร่วมกัน เช่น ต้องไม่ช้งานควน ไม่ช้งานตาม order และต้องไม่ช้งานที่มีต้นทุนที่สูงจนเกินไป(5) สำหรับวิธีการบริหารพนักงานที่นำมาใช้นั้น กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีจะใช้การสื่อสารเป็นหลักเนื่องจากทำได้โดยสะดวก และพูดกันง่าย เพราะพนักงานส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกับผู้ประกอบการ นอกจากนี้ ยังมีการจูงใจโดยใช้ระบบการจ่ายค่าแรงที่หลากหลาย ตามข้อตกลงร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งในปัจจุบันนิยม ตกลงกันใน 2 รูปแบบคือ การจ่ายเงินเป็นรายเดือน กับ การจ่ายเงินโดยใช้วิธีการจ้างเหมาตามคุณภาพของผลงาน(6) วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงานในแต่ละกลุ่ม/แผนก เช่น ช่างเขียนลาย ช่างลงสี ฝ่ายขาย เป็นต้น กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีกล่าวว่า พนักงานแต่ละตำแหน่งมีที่มาแตกต่างกันหลากหลายกัน โดยในส่วนของช่างลงสีเขียนลายเบญจรงค์นั้น จะมีทั้งที่จบมาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง กับมาจากการฝึกฝนทักษะความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์จริง ทั้งนี้ ส่วนราชการหลายๆ แห่ง เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนตำบลคอนไก่อดี ได้เข้ามาให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานในแต่ละด้านตามคำร้องขอของสมาชิกในกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีและ (7) วิธีการจูงใจให้พนักงานมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานสมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีจะมีการประชุมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และบ่อยครั้ง จึงทำให้แนวคิด ความคิดเห็น และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้ถูกถ่ายทอดออกมาในลักษณะการเล่าสู่กันฟังระหว่างสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการหล่อหลอมแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ของ

สมาชิกในกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อคิดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องการรักษา ศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน การสร้างอาชีพให้ลูกหลานเพื่อไม่ต้องออกไปทำมาหากินต่างถิ่น รวมถึง การช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามค่านิยมอันดีของสังคมไทย

2. ผู้ประกอบการ

บูรณเบญจรงค์ได้กล่าวถึง (1) รูปแบบกลยุทธ์ที่ได้นำมาใช้ในการบริหารงาน ว่า การบริหารจัดการทุกด้านต้องสอดคล้องและประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและครบวงจร แบบมีอาชีพ เช่น การรับงานจากลูกค้าต้องช่วยลูกค้าคิดงานและตอบโจทย์ความต้องการภายใต้ ข้อจำกัดในด้านต่างๆ ของลูกค้า ทั้งในเรื่องของรูปแบบ ลวดลาย และงบประมาณ ซึ่งผู้ประกอบการ ที่ดีต้องมีการประสานงานกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะจบงาน โดยเฉพาะเรื่องงานเอกสาร การส่งมอบสินค้า และการรับประกันคุณภาพสินค้าตามมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ ซึ่งแน่นอนว่าการ ดำเนินการจะต้องมีความชัดเจนในทุกขั้นตอน(2) และในการจัดแบ่งกลุ่ม/ฝ่ายในการบริหารงานนั้น บูรณเบญจรงค์เป็นธุรกิจภายในครอบครัวที่มีหุ้นส่วนเป็นพี่น้องจำนวน 5 คน ดังนั้น การจัดทำ ระบบการบริหารงาน การแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบจึงต้องมีความชัดเจนและช่วยให้เกิด ความเข้าใจในการทำงานได้ตรงกัน ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบ ความสำเร็จ และทีมงานของบูรณเบญจรงค์จะมีการประชุมร่วมหารือกันทุกครั้งก่อนจะเริ่ม ดำเนินการในแต่ละชิ้นงานที่รับมา เช่นกองทัพไทยสั่งผลิตของที่ระลึกจำนวน 100 ชิ้นภายใต้ งบประมาณ 1 ล้านบาท และส่งมอบงานภายหลังทำสัญญา 3 เดือน ซึ่งหัวหน้าทีมจะเข้าประชุม ร่วมกันเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ เช่น ทีม จัดซื้อวัตถุดิบต้องวิเคราะห์ได้ว่าในช่วงที่รับงานมีต้นทุนประมาณเท่าไร และควรทำอย่างไรจึงจะ ลดต้นทุนวัตถุดิบได้มากที่สุด ทีมผลิตจะต้องใช้เวลาเท่าใดในการผลิตที่ระลึกจำนวนทั้งหมด ทีม ออกแบบจะร่างต้นแบบของที่ระลึกตามโจทย์ให้ลูกค้าได้ภายในกี่วัน เป็นต้น ซึ่งการบริหารจัดการ ในลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความชัดเจน และเกิดการยอมรับระหว่างทีมงานได้ในระดับสูง เพราะต่างฝ่ายต่างรู้หน้าที่ และปริมาณงานที่ตนต้องรับผิดชอบ จึงทำให้บูรณเบญจรงค์สามารถส่ง มอบงานได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด และทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าด้วยดีเสมอมา(3) การพัฒนาระบบการดำเนินงานของบูรณเบญจรงค์ ถือได้ว่ามีพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ ในส่วนของกระบวนการผลิตที่มีการพัฒนาในลักษณะของการทำไปปรับปรุงไป ซึ่งการปรับปรุง เพื่อพัฒนาระบบงานทุกครั้งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าทีมของทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความ เข้าใจร่วมกันเกิดการยอมรับ และพร้อมที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกันทั้งระบบ สำหรับเรื่องกฎระเบียบในการทำงานร่วมกัน เช่น การแต่งตัว การเข้างาน การลา เป็นต้น บูรณ เบญจรงค์เห็นว่า กฎระเบียบในการทำงานเกิดจากคน จึงสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้เช่นกัน

และได้กำหนดให้มีการปรับปรุงกฎระเบียบในการทำงานทุกสิ้นปี (4) เทคนิคในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น บรูานเบญจรงค์เห็นว่า รูปแบบการทำงานที่มีความเรียบง่ายที่สุดคือ วิธีการที่ดีที่สุดในการทำให้ทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน และร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการบริหารงานจึงไม่มีเทคนิคการบริหารงานที่ซับซ้อน หรือเข้าใจได้ยาก โดยจะมีการใช้เครื่องมือใหม่ๆ เท่าที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเท่านั้น ในปัจจุบันมีการนำระบบการรายงานข้อมูลแบบ Real-Time ในวงแลนมาใช้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสามารถเรียกดูข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจดำเนินงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (5) วิธีการบริหารพนักงานที่บรูานเบญจรงค์นำมาใช้นั้น ในลำดับแรกคือ ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนก่อน และมองว่าพนักงานของเราคือ “ทุน” ไม่ใช่ “สิ่งของ” ในกระบวนการผลิต ดังนั้นการจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงานจึงต้องมีวิธีการที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามบริบทและสถานการณ์แวดล้อม โดยพื้นฐานจะจูงใจด้วย bonus ซึ่งจะเป็นจำนวนเงินมากน้อยเท่าใดนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินของหัวหน้าทีม รวมถึงมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีการใช้ไม้แข็งในการตัดสินใจพนักงานที่ชอบฝ่าฝืนกฎระเบียบแล้วทำให้งานในภาพรวมเสียหาย เช่น กินเหล้าแล้วทำงานไม่ได้ก็จะเรียกมาตักเตือน แต่หากไม่เชื่อฟังและยังทำอีกก็จะให้พักงาน หรือไล่ออกตามแต่กรณี(6) สำหรับวิธีการพัฒนาทักษะของพนักงาน บรูานเบญจรงค์จะเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน โดยเฉพาะในสายการผลิตจะไม่รับคนเก่งที่มีความเชี่ยวชาญจากที่อื่นมาร่วมงานด้วย เนื่องจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติต่อการสร้างและผลิตผลงานทำได้ยาก ดังนั้น การรับคนที่ไม่เป็นงานเลยจะทำให้การนำมาพัฒนาทักษะการทำงานสามารถทำได้ง่ายกว่า การพัฒนาทักษะของพนักงานในกระบวนการผลิตตามแบบของบรูานเบญจรงค์ จะเริ่มจากการฝึกเป็นช่างลงสีก่อน ซึ่งถือเป็นทักษะงานที่ง่ายที่สุด และเมื่อมีความชำนาญในระดับสูงแล้วจะมีการขยับขึ้นมาเป็นช่างเขียนลายลงบนของขาวหรือวัตถุชนิดอื่นก่อนนำไปลงสี และหากมีเวลาด้านนี้มากๆ พนักงานจะได้รับการนำมาพัฒนาให้เป็นช่างออกแบบต่อไป ซึ่งบรูานเบญจรงค์ถือว่าเป็นพนักงานที่เป็นคลังสมอง และมีค่าตัวสูงกว่าพนักงานอื่นๆ เห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงานจะใช้การผลักดันและสนับสนุนตามศักยภาพของแต่ละคน และพนักงานระดับบนๆ อย่างช่างออกแบบสามารถลงมาช่วยช่างเขียนลายได้ในขณะที่มีงานเร่งด่วน และต้องส่งงานให้ทันเวลาและ (7) วิธีการจูงใจให้พนักงานมีอุดมการณ์ร่วมกัน บรูานเบญจรงค์ใช้การกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของงานที่เขาทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การบอกให้พนักงานรู้ว่างานที่กำลังทำอยู่คืองานที่สำนักพระราชวังสั่งผลิตหรือเป็นของที่ระลึกที่รัฐบาลไทยจะนำไปมอบให้กับอาคันตุกะสำคัญของประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้พนักงาน (ช่างเขียนลาย) ได้ลงลายมือชื่อหรือโลโก้สัญลักษณ์

ของตกลงในชิ้นงานที่ผลิต เช่นเดียวกับศิลปินเอกที่เซ็นชื่อของตกลงในภาพเขียน ซึ่งผลในระยะยาวแล้วจะทำให้พนักงานคนนั้นเป็นที่รู้จักในวงการเบญจรงค์ และเป็นวิธีการ โปรโมทให้พนักงาน มีโอกาสเจริญเติบโตและก้าวไปพร้อมๆ กับแบรนด์บุราณเบญจรงค์นั่นเอง

สรุปผลจากการศึกษาโดยจำแนกรายกลุ่มได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเด็น	การบริหารกลุ่ม	ผู้ประกอบการ
strategy	ให้ความสำคัญกับลูกค้า เพื่อจูงใจให้ซื้อสินค้า และมีการพัฒนาสินค้าตามกระแสตลาด	พัฒนากระบวนการทั้งระบบให้สัมพันธ์กันแบบมืออาชีพ
structure	แบ่งงานกันทำตามความถนัด	แบ่งงานชัดเจน และทำงานเต็มศักยภาพ
system	มีการพัฒนาระบบงานตามความต้องการของสมาชิกโดยการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ	พัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่องโดยความเห็นร่วมกันของแต่ละฝ่าย
style	ใช้การบริหารงานแบบเครือญาติ มีการจัดสวัสดิการเต็มที่ และให้ความสำคัญอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน	เน้นความเรียบง่าย เพื่อให้เข้าใจได้ตรงกัน และจะใช้เครื่องมือเท่าที่จำเป็นเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน
staff	พนักงานเป็นเครือญาติกับผู้ประกอบการ จึงใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และมีการจ่ายค่าแรงตามแต่ตกลง	เข้าใจธรรมชาติความเป็นคนของพนักงาน จึงใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลาย
Skill	พัฒนาทักษะพนักงาน โดยหน่วยงานราชการตามความต้องการของสมาชิก	มีการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างเป็นระบบจากล่างขึ้นบน และสามารถทำงานทดแทนกันได้ยามเร่งด่วน
shared values	ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการจูงใจสร้างอุดมการณ์	ใช้การกระตุ้นจูงใจให้รู้สึกภูมิใจ รวมถึงมีการสร้างคนไปพร้อมกับการสร้างองค์กร

The 7P's service marketing mix

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับ The 7P's service marketing mix จำนวน 7 ประเด็นตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ แต่ปรากฏว่าบางประเด็นเป็นคำถามมีความซ้ำซ้อนกับ McKinsey 7's Framework จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบคำถามในประเด็นที่ตนเห็นว่าไม่ซ้ำซ้อนและสะดวกต่อการตอบคำถาม (เปิดเผยได้) ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวิจัยโดยจำแนกตามมุมมองดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีได้กล่าวถึง (1) แนวคิดสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบของเบญจรงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดว่า สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีมีการประชุมหารือกันบ่อยครั้งอยู่แล้ว ดังนั้น การพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ของเบญจรงค์จึงเกิดจากการพูดคุยและมีความเห็นร่วมกัน ซึ่งข้อดีคือ ทำให้มีมุมมองที่หลากหลายและรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ทิศทางของกระแสความต้องการเป็นอย่างไร รวมถึงควรจะพัฒนาเบญจรงค์ไปในลักษณะใดบ้าง เช่น ปีก่อนกระแสรักษาสุขภาพแบบสปา (spa) มาแรงมาก ทำให้โรงแรมใหญ่ๆ และ resort หลายๆ แห่งจะมาสั่งผลิตภาชนะเบญจรงค์สำหรับบรรจุสมุนไพร และเครื่องหอมในชุดสปา เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม สมาชิกในกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีจะผลิตเบญจรงค์ตามรูปแบบตลาดที่เป็นจุดยืนของตนเอง เช่น แก้วน้ำ โถ ชาม ที่เขียนลายไทยเป็นหลัก (2) หลักในการกำหนดราคาเพื่อช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้โดยง่ายนั้น กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีเห็นว่า ไม่มีหลักการอะไรที่ซับซ้อนกล่าวคือ เบญจรงค์ที่มีต้นทุนสูง มีคุณภาพงานดี และผลิตได้ยากก็จำเป็นต้องขายแพง ส่วนเบญจรงค์ที่มีต้นทุนไม่สูงมาก มีคุณภาพงานไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และผลิตได้ง่ายก็จะสามารถขายได้ในราคาถูกลงมา ซึ่งเบญจรงค์ของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีจะมีหลายระดับราคาตั้งแต่ 50 บาท จนถึงหลักแสนบาท ซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้ามีเป้าหมายในการซื้ออยู่แล้วว่าต้องการเบญจรงค์แบบไหน ราคาประมาณเท่าไร ดังนั้น การให้ข้อมูลแก่ลูกค้าจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้โดยง่าย (3) การจัดตกแต่งสถานที่จำหน่ายเบญจรงค์นั้น กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีเห็นร่วมกันว่า ต้องเน้นเรื่องการจัดกลุ่มแบ่งโซนประเภทของเบญจรงค์ เช่น แก้ว จาน โถ เพราะการจัดกลุ่มแบ่งโซนจะช่วยให้ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบคุณภาพงานและราคาได้โดยง่าย แต่ก็เปิดรับฟังความเห็นของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความเห็นมาปรับปรุงรูปแบบการจัดวางเบญจรงค์ให้สวยงาม และควรมีคุณค่า สำหรับการนำเสนอผลงานเบญจรงค์บน website ได้ใช้บริการของ website ไทยดอทคอมเป็นหลัก (4) แนวทางในการดึงดูดลูกค้าให้เกิดความสนใจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ จะใช้การพูดคุย และเล่าเรื่องเกี่ยวกับเบญจรงค์ที่ลูกค้าสนใจเป็นหลัก เพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าและตัดสินใจซื้อโดยง่าย นอกจากนี้ ยังได้ประสานกับหน่วยงานต่างๆ เช่น จังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงพาณิชย์ องค์การบริหารส่วนตำบลคอนไก่อี และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จัดงาน “สืบสาน..สืบสาน..สายเส้น เบญจรงค์คอนไก่อี” ในช่วงเดือนมีนา-เมษายน โดยเน้นการนำวัฒนธรรมประเพณีไทยมาผสมผสานกับการสืบทอดลายเส้นเบญจรงค์ของหมู่บ้านเบญจรงค์คอนไก่อี ซึ่งงานดังกล่าวได้มีการจัดมาต่อเนื่อง 2 ปีแล้ว สำหรับการลดราคา การแถม ก็ยังคงทำไปตามปกติ และ (5) แนวทางในการพัฒนารูปแบบการจำหน่ายสินค้านั้น นอกเหนือจากกิจกรรมพิเศษตามเทศกาลที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว (งาน “สืบสาน..สืบสาน..สายเส้น เบญจรงค์คอนไก่อี”) สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อียังใช้

วิธีการให้ลูกค้าเข้าร่วมกิจกรรมในกระบวนการลงสี เขียนลายเบญจรงค์ เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจให้แก่ลูกค้า และลูกค้ามักจะซื้อเบญจรงค์ที่ตนเองได้ลงสี เขียนลายกลับไปบ้านด้วย

2. ผู้ประกอบการ

บูรณเบญจรงค์ได้กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับ The 7P's service marketing mix ดังนี้(1) แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/รูปแบบของเบญจรงค์จะเน้นไปที่การตอบ โจทย์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้การคิดอะไรใหม่ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบูรณเบญจรงค์ที่เขาคิดอยากจะทำและพัฒนาให้เต็มรูปแบบ เช่น ชุดของที่ระลึก ชุดของขวัญปีใหม่ จึงไม่ค่อยมีเวลาทำ ดังนั้น (2) การกำหนดราคาเบญจรงค์จึงเป็นสิ่งที่มาทีหลังเมื่อสามารถตกลงในรูปแบบของชิ้นงานกับลูกค้าได้แล้ว ซึ่งแนวทางการตลาดของบูรณเบญจรงค์ถือได้ว่ามีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นอย่างชัดเจน จึงทำให้มีลูกค้าจำนวนมากให้ความสนใจและตัดสินใจสั่งซื้อและสั่งผลิตชิ้นงานกับบูรณเบญจรงค์ (3) เห็นได้ว่าบูรณเบญจรงค์เน้นการผลิตส่งตามสั่งเท่านั้น และไม่ได้เน้นการจำหน่ายที่หน้าร้านจึงทำให้การนำชิ้นงานเบญจรงค์มาจัดแสดงจำนวนไม่มากนัก สำหรับเบญจรงค์ที่นำมาแสดงส่วนใหญ่เป็นต้นแบบ และมีเพียงชิ้นเดียวเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยการจัดหน้าร้านจะเน้นความสะอาดและความเป็นสัดส่วน สำหรับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของบูรณเบญจรงค์บน website จะใช้อยู่หลายแหล่ง ได้แก่ www.buranbenjarong.com, www.facebook.com และ website ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (<http://thaitechno.net/t1/management.php?uid=36585>)

สรุปผลจากการศึกษาโดยจำแนกรายกลุ่มได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเด็น	การบริหารกลุ่ม	ผู้ประกอบการ
Product	มีการประชุมก่อนดำเนินการพัฒนา รูปแบบใหม่ๆ ภายใต้จุดยืนของสมาชิก	เน้นการตอบ โจทย์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (สร้างความแตกต่างของงาน)
Price	ตั้งราคาตามต้นทุน	ขึ้นกับเงื่อนไขข้อจำกัดของลูกค้า
Place	มีการจัดโซนแบ่งกลุ่มแสดงสินค้า และใช้ website	ไม่เน้นการจำหน่ายหน้าร้าน มีเพียงสินค้าตัวโชว์เท่านั้น และใช้ website
Promotion	ใช้การพูดคุยเล่าเรื่องให้ลูกค้าฟัง รวมถึงเข้าร่วมการจัดงานต่างๆ	
Physical Evidence and Presentation	ใช้ช่องทางในกิจกรรมตามเทศกาล และให้ลูกค้าได้เข้าร่วมกิจกรรมในกระบวนการผลิต	

แนวคิดเรื่องอื่นๆ

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญแตกต่างกันไปเกี่ยวกับการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวิจัยโดยจำแนกตามมุมมองดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีเห็นว่าการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการที่มีอยู่ด้วยกันหลายหน่วยงาน ซึ่งในช่วงแรกๆ แต่ละหน่วยจะเข้ามาช่วยเหลือในลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งทำให้เกิดปัญหา 2 ประการคือ (1) สิ่งที่เข้ามาช่วยคือเรื่องที่หน่วยงานราชการคิดว่าดีสำหรับเรา แต่ในความเป็นจริงคือเรื่องนั้นไม่ค่อยตรงกับความต้องการของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีเท่าไร เช่น การจัดอบรมภาษาอังกฤษเพื่อให้สื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ การจัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และ (2) สมาชิกไม่ค่อยมีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลานานๆ เช่น การอบรมภาษาอังกฤษนานเป็นเดือนๆ การอบรมทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์หลายๆ วัน เป็นต้น ซึ่งการใช้ระยะเวลาอบรมมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้เวลาที่จะสร้างสรรค์งานเบญจรงค์ลดน้อยลง แต่ต่อมาหน่วยงานราชการได้มีการพัฒนาวิธีการสนับสนุนให้ดีขึ้น โดยให้สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีเป็นผู้เสนอว่าต้องการให้ช่วยพัฒนาเรื่องอะไร และหน่วยงานราชการก็จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ สำหรับในปัจจุบันการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการจะเน้นการบูรณาการเพื่อช่วยให้กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีได้รับความช่วยเหลือที่ตรงประเด็น และครอบคลุมทั้งระบบ ดังเช่นงาน “สืบสาน..สีสัน..สายเส้น เบญจรงค์คอนไก่อดี” ที่ได้จัดมาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้ประกอบการ

บูรณเบญจรงค์ได้กล่าวถึงความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการว่า มีบ้างในบางเรื่อง แต่เนื่องจากกิจการของบูรณเบญจรงค์ได้มีการขยายตัวและได้พัฒนาไปไกลเกินกว่าที่ได้ตั้งเป้าไว้ จึงทำให้ไม่ได้ขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการเหมือนดังเช่นแต่ก่อนแต่อย่างไรก็ตามบูรณเบญจรงค์ยังคงเห็นว่า การสนับสนุนความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการคือสิ่งจำเป็นในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ประกอบการรายเล็กๆ ในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ที่มีศักยภาพในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ และเห็นว่าผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่เข้มแข็งแล้วควรเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์รายอื่นๆ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการบ้าง เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างทั่วถึง

3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย

ประธานเครือข่ายOTOP และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น พัฒนาชุมชนจังหวัด เกษตร

จังหวัด พานิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด หอการค้าจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ได้ร่วมกันให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของOTOPสมุทรสาคร ในรอบด้านอย่างบูรณาการ เช่น การจัดหาตลาดมารับการจำหน่ายสินค้าของ OTOPสมุทรสาคร การพัฒนารูปแบบการทำงานแบบเครือข่ายของ OTOPสมุทรสาคร การสนับสนุนในด้านวิชาการโดยให้มหาวิทยาลัย (ราชวมงคล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) เป็นผู้ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ผู้ประกอบการ การตรวจสอบคุณภาพสินค้าเพื่อให้ได้รับมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ในอนาคตหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะร่วมกันผลักดันการพัฒนาคุณภาพสินค้าOTOP สมุทรสาคร เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าในระดับต่างๆ ให้ได้มากที่สุด

สรุปผลจากการศึกษาโดยจำแนกรายกลุ่มได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเด็น	การบริหารกลุ่ม	การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย
Outsourcing	ช่วยพัฒนาในสิ่งที่กลุ่มต้องการ	
Integration	ร่วมกันทำงานเพิ่มมากขึ้น	สนับสนุนในด้านต่างๆ

การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับ (1) แนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ (2) แนวทางการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์ และ (3) แนวทางการพัฒนาตลาดเบญจรงค์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และก่อให้เกิดความยั่งยืนของผู้ประกอบการในอนาคต ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวិจัยโดยจำแนกตามมุมมองดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีได้กล่าวถึง (1) แนวทางการสร้างสรรค์หรือการพัฒนาเบญจรงค์รูปแบบใหม่ๆ ว่า จะใช้การพิจารณากระแส และทิศทางของตลาดเป็นหลัก อย่างไรก็ตามได้กล่าวมาแล้วว่า ปีที่กระแสรักสุขภาพมาแรงก็จะผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับธุรกิจสปา หรือในช่วงตรุษจีนที่มีความเชื่อเรื่องปีชง ก็จะทำเป็นตุ๊กตาสัตว์สำหรับแก้ชงตัวเล็กๆ เช่น ไก่ เสือ แล้วลงทองเขียนสี เขียนลาย ทั้งนี้ กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีเห็นว่าผู้ประกอบการเบญจรงค์ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีใครคิดอะไรที่เป็นรูปแบบใหม่ๆ ที่แหวกแนวและแตกต่างออกไป เนื่องจากการคิดอะไรใหม่ๆ มีต้นทุนสูงในการจ้างแกะแบบ ขึ้นแบบ และต้องมีการลองดูทดลองผิดในหลายขั้นตอน ซึ่งหากเกิดของเสียขึ้นในกระบวนการผลิตย่อมหมายถึงการมีภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง จึงทำให้

ผู้ประกอบการเบญจรงค์ส่วนใหญ่ใช้วิธีการดูแลแบบผลงานที่ลูกค้าให้ความนิยมซื้อ แล้วนำมาพัฒนาต่อยอดให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง (2) สำหรับกระบวนการผลิตถือเป็นจุดขายที่ช่วยดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเยี่ยมชมเยี่ยมชมซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ที่กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดี เพราะลูกค้าที่มาส่วนใหญ่จะให้ความสนใจในกระบวนการลงสี เขียนลาย โดยสังเกตจากการซักถามและพูดคุยกับผู้ประกอบการและช่างเขียนลายอย่างสนใจ ซึ่งลูกค้ามักตัดสินใจซื้อเบญจรงค์ที่ตนสนใจโดยง่าย สำหรับการพัฒนากระบวนการผลิตของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีถือได้ว่าเป็นการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยมีเป้าหมายให้เกิดความรวดเร็ว ลดขั้นตอน ลดต้นทุนการผลิตเบญจรงค์ แต่ทั้งนี้สมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีได้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเทคนิควิธีการพัฒนากระบวนการผลิตกันอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีความเสี่ยงน้อยลง กล่าวคือไม่ต้องลองถูกลองผิดมากขึ้น ซึ่งทำให้ลดระยะเวลา และความเสียหายของวัตถุดิบมีน้อยลง และ (3) กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีถือเป็นกลุ่มที่ได้รับการยอมรับเรื่องคุณภาพ และชื่อเสียงในตลาดเบญจรงค์ในลำดับต้นของประเทศ ดังนั้น การสร้างจุดขายสำหรับการแข่งขันคือ การสร้างชื่อเสียงด้วยการผลิตเบญจรงค์ที่มีคุณภาพ และมีความสวยงามเป็นที่ต้องการของลูกค้า สำหรับแนวทางการพัฒนาตลาดนั้น ลูกค้าส่วนใหญ่จะเดินทางเข้ามาที่กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีด้วยตนเอง ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องออกไปหาตลาดใหม่ๆ ข้างนอก และในปัจจุบันมีการเกิดขึ้นของตลาดท่องเที่ยวใหม่ๆ จำนวนมาก เช่น ตลาดน้ำที่หัวหิน อยุรยา ตลาดนัด ถนนคนเดิน เป็นต้น ทำให้มีลูกค้าหน้าใหม่ที่เป็นพ่อค้าคนกลางมารับเบญจรงค์ชิ้นเล็กๆ ราคาไม่แพงไปขาย ซึ่งลูกค้าประเภทนี้ต้องการสินค้าถูกๆ แพลกๆ และสำหรับลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางชาวต่างประเทศนั้น เมื่อก่อนเคยมีการซื้อเบญจรงค์ไปขาย แต่ต่อมามีน้อยลงมากเนื่องจากชาวต่างประเทศนิยมมาซื้อเบญจรงค์ที่แหล่งผลิต เนื่องจากมีราคาถูกกว่าซื้อจากพ่อค้าคนกลางที่นำไปขายที่ต่างประเทศ และชาวต่างประเทศมักนิยมเข้าชมกระบวนการผลิต และชื่นชอบที่จะเรียนรู้เรื่องราวของเบญจรงค์โดยมักเข้าร่วมกิจกรรมลงสี เขียนลายด้วย

2. ผู้ประกอบการ

บูรานเบญจรงค์ได้กล่าวถึง (1) แนวทางการพัฒนาเบญจรงค์ว่า เน้นไปที่ความแตกต่างทั้งในเรื่องของรูปแบบเบญจรงค์อย่างมีอาชีพ โดยสร้างความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ ทั้งในเรื่องของรูปแบบและลวดลาย ทั้งนี้บูรานเบญจรงค์จะเน้นการตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ผลงานทุกชิ้นที่ลูกค้าสั่งผลิตทุกครั้ง ไม่ซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ ทั้งยังเป็นผลงานที่สามารถบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของลูกค้าได้อย่างชัดเจน บูรานเบญจรงค์ได้จัดแบ่งประเภทของเบญจรงค์ในสายการผลิตไว้ 3 ประเภทคือ Stone (ของขาวทั่วไป), Bonechina (เนื้อบางเกรดสูง) และ Celadon (เผาแตกลายงา) ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกของลูกค้า และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ นอกจากนี้ บูรานเบญจรงค์มี

การรับพนักงานที่จบทางด้าน การออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะมาเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ต้นแบบ ซึ่งจะช่วยให้อุปแบบเบญจรงค์ที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่นั้นมีอัตลักษณ์ตามแนวทางของบูรณเบญจรงค์ (2) แนวทางในการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์ของบูรณเบญจรงค์จะเน้นที่การวางระบบให้เป็นมาตรฐาน โดยให้พนักงานแต่ละระดับในสายงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ เพื่อป้องกันการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต นอกจากนี้ยังได้นำระบบการรายงานข้อมูลแบบ Real-Time ในวงแลนมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นอีกด้วยนวัตกรรมในกระบวนการผลิตจึงเป็นในลักษณะทำไปปรับปรุงไปเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้ามากกว่าการปรับปรุงทั้งกระบวนการเพื่อรองรับอนาคต และ (3) แนวทางในการพัฒนาตลาดของบูรณเบญจรงค์ จะใช้หลักการมองโลก (มองตลาด/มองลูกค้า) ตามความเป็นจริงไม่ใช่เชื่อตามๆ กันมา ดังเห็นได้จากรูปแบบของเบญจรงค์ที่มีความชัดเจนว่าจะผลิตออกมาเพื่อตอบสนองกับลูกค้ากลุ่มใดบ้าง บูรณเบญจรงค์จะมีการสำรวจข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโจทย์คำถามก่อนลงมือสร้างชิ้นงาน ปัจจุบันได้ข้อสรุปว่าตลาดหลักตามแนวทางการผลิตชิ้นงานของบูรณเบญจรงค์มี 3 กลุ่มคือ ตลาดต่างประเทศเน้นลายไทยประยุกต์ และลายประจำชาติพันธุ์ (อาหรับ, ยุโรป) ตลาดผู้ใหญ่วัยทำงานเน้นเป็นที่ระลึกตามเทศกาลภายใต้แนวคิดและงบประมาณที่จำกัด และตลาดวัยรุ่นวัยทำงานของคนรุ่นใหม่ที่เน้นความทันสมัยและแปลกใหม่ แต่ทั้งนี้ยังคงเป็นตลาดขนาดเล็กที่ไม่มีผู้ประกอบการรายใดให้ความสนใจมากนัก

3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย

ประธานเครือข่าย OTOP กล่าวว่า ผู้ประกอบการจะมุ่งหวังพึ่งพาหน่วยงานราชการแต่เพียงฝ่ายเดียวไม่ได้ เพราะหน่วยงานราชการเองก็มีข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน เช่น เรื่องงบประมาณ ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบงาน OTOP เนื่องจากมีการโยกย้ายตามวาระ และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP ได้กล่าวเสริมในเรื่องข้อจำกัดว่าทางหน่วยงานราชการอยากสนับสนุนให้ผู้ประกอบการทุกรายได้รับโอกาสไปจำหน่ายสินค้าที่เมืองทองธานีแต่เนื่องจากจังหวัดสมุทรสาครได้รับจัดสรรพื้นที่จำนวนจำกัดเพียงไม่กี่บูท รวมถึงมีการกำหนดเงื่อนไขในการคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมกิจกรรมหลายประการ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า หน่วยงานราชการได้พยายามสนับสนุนโอกาสให้แก่ผู้ประกอบการในหลายๆ ช่องทาง แต่ทั้งนี้ ผู้ประกอบการควรให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย

สรุปผลจากการศึกษาโดยจำแนกรายกลุ่มได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเด็น	การบริหารกลุ่ม	ผู้ประกอบการ	การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย
Product innovation	พิจารณากระแสตลาด และสร้างผลงานโดยลอกเลียนแบบผู้ประกอบการรายอื่นๆ	เน้นสร้างความแตกต่างที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างมีอาชีพ และมีการพัฒนาอัตลักษณ์	
Process innovation	เน้นสร้างกระบวนการผลิตให้เป็นจุดขาย และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการพัฒนากับสมาชิกในกลุ่ม และใช้การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป	สร้างระบบให้พนักงานทำงานทดแทนกันได้ และมุ่งพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	
Market innovation	เน้นสร้างชื่อเสียง ทำให้มีลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เข้ามาหาโดยตลอด	มองโลกตามความเป็นจริง ทำให้ได้กลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน	พยายามสนับสนุนตลาดใหม่ๆ แก่ผู้ประกอบการ

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ และแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวิจัยโดยจำแนกตามมุมมองดังนี้

1. การบริหารกลุ่ม

กลุ่มเบญจรงค์ค่อนข้างให้ความสำคัญไปที่การสร้างเสริมความเข้มแข็งของการรวมกลุ่ม โดยใช้วิธีการประชุมและพูดคุยกันบ่อยๆ การส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของกันและกัน การให้ความเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งแนวทางเหล่านี้ได้ช่วยให้สมาชิกเกิดปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันและมีการรวมตัวเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ กลุ่มเบญจรงค์ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการเติบโตของกิจการ และมีชื่อเสียงที่ดีแพร่ขยายไปในระดับโลก แต่ไม่ต้องการให้ขยายเป็นโรงงานใหญ่ เพราะระบบโรงงานจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเบญจรงค์ค่อนข้างลดลง และมองเห็นถึงผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมซึ่งผิดวัตถุประสงค์การรวมกลุ่ม ดังนั้น กลุ่มเบญจรงค์ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการผลิตเบญจรงค์ โดยมีการพัฒนาจุดขายเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว และการเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ ต่อไปและเป้าหมายสุดท้ายคือ การมีส่วนร่วมสำคัญในการรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงอยู่กับชุมชน และเชื่อว่าอุตสาหกรรมเบญจรงค์ที่เกิดขึ้นในชุมชนจะช่วย

สร้างงานในชุมชน และทำให้เกิดจิตสำนึกรักถิ่นบ้านเกิดโดยไม่ทิ้งถิ่นฐานไปอยู่ที่อื่นๆ รวมถึงจะสามารถเป็นต้นแบบในการขยายแนวคิดดังกล่าวไปสู่ชุมชนอื่นๆ ต่อไป

2. ผู้ประกอบการ

บูรณเบญจรงค์เห็นว่าอนาคตขึ้นอยู่กับการทำงานในปัจจุบัน ดังนั้น การทำปัจจุบันให้ดีที่สุดจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์พึงพิจารณา และกล่าวถึงเป้าหมายในอนาคตว่า บูรณเบญจรงค์ไม่ได้ตั้งเป้าหมายหรือผลประกอบการไว้เป็นตัวเงินหรือการเพิ่มสูงขึ้นของผลประกอบการในแต่ละปี แต่มองว่าในการดำเนินการธุรกิจของบูรณเบญจรงค์นั้นจะต้องทำให้เกิดความสมดุล 3 อย่างคือ (1) ความพึงพอใจของลูกค้า (2) คุณภาพของผลงานที่ตลาดยอมรับ และ (3) คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน โดยทั้ง 3 อย่างนี้ต้องสามารถดำเนินไปพร้อมๆ กัน ได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ บูรณเบญจรงค์ยังมีคำถามสำคัญที่ใช้เตือนตัวเองในการดำเนินธุรกิจว่า “เราควรทำอะไรเพื่อมิให้ตกไปมากกว่านี้” ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้สำหรับตรวจสอบตัวเองว่าวันนี้เราได้ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุดแล้วหรือยัง ดังนั้น การปรับปรุงและพัฒนาทุกอย่างในระบบให้สมดุลและก้าวไปข้างหน้าอย่างพร้อมๆ กัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บูรณเบญจรงค์สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในอุตสาหกรรมเบญจรงค์อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย

ประธานเครือข่ายOTOP และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP ได้ให้ข้อมูลที่สำคัญคือกล่าวว่า ปัจจุบันความเข้มแข็งของเครือข่ายOTOP ในภาพรวมมีไม่มากนัก ดังนั้น การพัฒนาผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มให้มีความสามัคคี มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติตามข้อตกลงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผลักดันให้เครือข่ายOTOP สามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ทั้งนี้ วิธีการที่เหมาะสมคือ การผสมผสานระหว่างการขอเรื่อง และการบังคับตามกติกา โดยต้องมีการทำความเข้าใจให้สมาชิกเครือข่ายOTOP ได้รับทราบถึงเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและปลุกฝังจิตสำนึกแก่ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ที่เข้ามาสู่ระบบด้วย

สรุปผลจากการศึกษาโดยจำแนกรายกลุ่มได้ดังตารางต่อไปนี้

การบริหารกลุ่ม	ผู้ประกอบการ	การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย
เน้นความเข้มแข็งของกลุ่ม และรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยมีการพัฒนาเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว และเป็นหมู่บ้านต้นแบบในอนาคต	เน้นความสมดุลระหว่าง (1) ความพึงพอใจของลูกค้า (2) คุณภาพของผลงานที่ตลาดยอมรับ และ (3) คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน	เน้นความสามัคคี เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้เครือข่ายในอนาคต

สรุปข้อค้นพบแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

ผลจากการวิจัยได้นำมาสู่ข้อค้นพบที่เป็นนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ดังนี้

1. การบริหารกลุ่มโดยกลุ่มเบญจรงค์ดอนไก่อดี มีจุดเน้นดังนี้

1.1 นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ จะเน้นการพัฒนาตามกระแสตลาด แต่ต้องอยู่ภายใต้อัตลักษณ์ของกลุ่ม เช่น ความเชื่อตามตำราจีนเรื่องปีชงตามปีเกิดจะทำรูปปั้นสัตว์เป็นเบญจรงค์กระแสนิยมสุขภาพจะทำผลิตภัณฑ์ใส่เครื่องหอมสำหรับธุรกิจสปาซึ่งถือเป็นวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์รายอื่นที่นิยมถือปฎิมาภพมากกว่าคิดเอง

1.2 นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต โดยให้ลูกค้าเข้าร่วมกิจกรรมออกแบบลวดลาย เขียนสี ลงน้ำทองเบญจรงค์ ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นเบญจรงค์ชิ้นนั้นมีมูลค่าเพิ่มและสั่งซื้อเมื่อทำเสร็จกระบวนการซึ่งถือเป็นวิธีการพัฒนากระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับการพัฒนาตลาดท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ของจังหวัดสมุทรสาครอีกด้วย

1.3 นวัตกรรมด้านการตลาด จะเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยการเล่าเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับเบญจรงค์ที่ลูกค้าสนใจ พาเดินชมกระบวนการผลิต เสนอลดราคาพิเศษ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าของเบญจรงค์ ซึ่งเป็นการสร้างความประทับใจในระยะยาวซึ่งแตกต่างจากหลักการพัฒนาตลาดของผู้ประกอบการรายอื่นที่เน้นเจาะตลาดใหม่ และลด แลก แจก แถมเพื่อทำตลาดในระยะสั้น

2. ผู้ประกอบการ โดยบูรณาเบญจรงค์ มีจุดเน้นดังนี้

2.1 นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ จะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า แต่ต้องอยู่ภายใต้อัตลักษณ์ของร้าน เช่น สำนักนายกรัฐมนตรีสั่งชุดกาแฟเบญจรงค์ 500 ชุด ภายใต้งบประมาณห้าแสนบาท โดยขอให้มีคุณภาพดีเยี่ยม และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อแจกให้แขกผู้ใหญ่ของหน่วยงานในเทศกาลสำคัญ ซึ่งโดยปกติจะไม่สามารถหาซื้อชุดกาแฟเบญจรงค์ดังกล่าวในราคาหนึ่งพันบาทได้ตามท้องตลาดทั่วไป แต่ทั้งนี้ บูรณาเบญจรงค์จะออกแบบชิ้นงานเพื่อตอบโจทย์ข้อจำกัดของลูกค้ามากกว่าที่จะขายสินค้าเฉพาะที่มี โดยวิธีการดังกล่าวได้ช่วยให้บูรณาเบญจรงค์ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งยังเป็นการขยายตลาดใหม่ๆ แบบปากต่อปาก เนื่องจากได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน และมีการแนะนำต่อๆ กันไปซึ่งถือเป็นวิธีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์รายอื่นที่นิยมปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์เพียงเล็กน้อยทั้งรูปร่างและสีสน

2.2 นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต จะพัฒนาระบบบริหารจัดการของเสีย เพื่อลดต้นทุนการผลิตการผลิตอย่างเป็นระบบ เช่น ยอมจ่ายค่าวัตถุดิบแพงกว่าปกติเพื่อให้ได้คุณภาพพิเศษ รวมถึงมีการประชุมทีมงานในแต่ละฝ่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีการพัฒนาทักษะของตนเองสูงขึ้น เพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีค่าตัวสูงขึ้นซึ่งถือเป็นวิธีการพัฒนากระบวนการผลิตที่แตกต่างจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์รายอื่นที่นิยมลดต้นทุนการผลิตโดยการต่อรองราคาวัตถุดิบ และจ้างเหมาผลิตชิ้นงาน

2.3 นวัตกรรมด้านการตลาด จะเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยการตอบสนองต่อข้อจำกัดของลูกค้า และสร้างความพอใจสูงสุดซึ่งถือเป็นวิธีการสร้างตลาดใหม่แบบบลูโอเชียนที่ไม่ต้องแข่งขันในสงครามราคา กับผู้ประกอบการเบญจรงค์รายอื่นๆ

3. การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่ายOTOPมีจุดเน้นที่การพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมในทุกด้าน และสนับสนุนให้ผู้ประกอบการได้ความรู้ใหม่ๆ ในนวัตกรรมดังกล่าว เพื่อสร้างความสามัคคีของสมาชิกเครือข่าย OTOP และให้เกิดความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ประกอบการที่เป็นเครือข่าย OTOP ในอนาคต

ซึ่งข้อค้นพบสรุปได้ดังภาพ



ภาพที่ 14 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP

(เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

(ผู้วิจัย, 2555)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนารอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร (2) ศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร และ (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงผสม โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพเข้ามาใช้ในการทำวิจัยร่วมกัน เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวิจัยแต่ละข้อ สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีดังนี้ การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ทำการศึกษาข้อมูลจาก 2 กลุ่ม คือ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่เป็นสมาชิกเครือข่าย OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเบญจรงค์ และ (2) ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและการสนับสนุนการดำเนินงานของ OTOP จังหวัดสมุทรสาคร และการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ทำการศึกษาข้อมูลจากผู้ประกอบการเบญจรงค์ในจังหวัดสมุทรสาครทั้งที่ขึ้นทะเบียนและไม่ขึ้นทะเบียน OTOP ในปีงบประมาณ 2553 ของจังหวัดสมุทรสาคร รวม 101 คน สำหรับการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทำการศึกษาข้อมูลจาก 3 กลุ่มคือ (1) ผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่ดำเนินกิจกรรมในรูปของกลุ่ม (2) ผู้ประกอบการเบญจรงค์รายเดี่ยว และ (3) ผู้สนับสนุนการบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่ายของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงประเด็นและเป็นมุมมองที่รอบด้าน เพื่อนำมาสู่การเสนอแนะได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.30 อยู่ในอำเภอกระทุ่มแบน คิดเป็นร้อยละ 86.10 เป็นผู้ประกอบการหลัก คิดเป็นร้อยละ 60.40 มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 66.30 และส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียน OTOP คิดเป็นร้อยละ 69.30

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย (1) Five Competitive Forces ของ Michael E. Porter (2) McKinsey 7's Framework ของ Robert Waterman, Tom Peter & Julien Phillips (3) The 7P's service marketing mix ของ Graeme & Ensor และ (4) แนวคิดเรื่องอื่นๆ ตามความเห็นของผู้บริหารระดับนโยบาย (Outsourcing และ Integration) สำหรับตัวแปรตามที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ใน 3 ด้านประกอบด้วย (1) Product innovation (2) Process innovation และ (3) Market innovation

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การศึกษาเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า

3.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการโดยรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย Five Competitive Forces มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับดังนี้ The 7P's Services Marketing Mix, McKinsey 7's Framework และแนวคิดเรื่องอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีรายละเอียดในแต่ละตัวแปร ดังนี้

3.1.1 Five Competitive Forces ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้าน Bargaining Power of Suppliers มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้าน Rivalry among Existing Firms ด้าน Threat of Substitutes ด้าน Bargaining Power of Buyers และด้าน Threat of new Entrants มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3.1.2 McKinsey 7's Framework ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้าน strategy มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้าน system ด้าน structure ด้าน skill ด้าน staff ด้าน style และด้าน shared values มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3.1.3 The 7P's Services Marketing Mix ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้าน Product มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้าน Process ด้าน Place ด้าน Price ด้าน Promotion ด้าน Physical Evidence and Presentation และด้าน People มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3.1.4 แนวคิดเรื่องอื่นๆ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้าน Integration มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้าน Outsourcing มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3.2 การพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้าน Market innovation มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้าน Product innovation และด้าน Process innovation มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3.3 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ เพื่อพยากรณ์ความเป็นไปได้ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

3.3.1 The 7P's service marketing mix มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความเป็นไปได้ของการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

3.3.2 The 7P's service marketing mix มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความเป็นไปได้ของการพัฒนานวัตกรรมการจัดการด้าน Product innovation

3.3.3 The 7P's service marketing mix มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความเป็นไปได้ของการพัฒนานวัตกรรมการจัดการด้าน Process innovation

3.3.4 The 7P's service marketing mix มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความเป็นไปได้ของการพัฒนานวัตกรรมการจัดการด้าน Market innovation

3.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ทั้ง 2 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าสมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรม

การจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร มีความสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

4. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า

4.1 Five Competitive Forces ผลการศึกษารูปโดยจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4.1.1 การบริหารกลุ่ม โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไคได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่การแข่งขันในตลาดเบญจรงค์เพิ่มขึ้น ไม่มีผลกระทบเพราะกลุ่มมากเท่าใดเพราะการรวมกลุ่มได้ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงก่อให้เกิดความเข้มแข็ง และมีอำนาจต่อรองในระดับสูง (2) วัตถุประสงค์กับผลกระทบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในอุตสาหกรรมเบญจรงค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการขึ้นราคาของวัตถุดิบย่อมส่งผลกระทบต่อราคาเบญจรงค์ (3) ลักษณะของลูกค้าและวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการขายเบญจรงค์ เนื่องจากลูกค้ามีหลากหลายกลุ่ม และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการแต่ละรายจึงจำเป็นต้องเลือกวิธีการบริหารลูกค้าที่แตกต่างกันไป โดยหลักสำคัญคือ การสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อเบญจรงค์ (4) ของที่ระลึกซึ่งอาจกลายเป็นสินค้าทดแทนเบญจรงค์ ถือได้ว่ามีผลกระทบน้อยมาก เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่เข้ามาที่กลุ่มจะตัดสินใจซื้อมาก่อนล่วงหน้าแล้ว นอกจากนี้ กลุ่มมีการนำรูปแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมาประยุกต์เข้ากับงานเบญจรงค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และรูปแบบใหม่ๆ ของเบญจรงค์ และ (5) สภาพการแข่งขันกันในตลาดเบญจรงค์ เนื่องด้วยภายในกลุ่มมีการประชุมกันบ่อยครั้ง จึงมีการตกลงกันว่าจะไม่มีการขายตัดราคากันเอง และมีการแนะนำรูปแบบเอกลักษณ์การผลิตเบญจรงค์ของสมาชิกในกลุ่มให้ลูกค้าได้รับรู้ รวมถึงปรับปรุงรูปแบบการขายอย่างต่อเนื่อง เช่น การเล่าเรื่อง การพัฒนารูปแบบของเบญจรงค์ เป็นต้น

4.1.2 ผู้ประกอบการ โดยบูรณเบญจรงค์ได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่การแข่งขันในตลาดเบญจรงค์เพิ่มขึ้น ไม่มีผลกระทบเพราะมีลูกค้าที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ซึ่งทำให้ได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าทั้งเจ้าประจำ และลูกค้ารายใหม่ (2) วัตถุประสงค์กับผลกระทบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ ถือได้ว่าเป็นเรื่องปกติที่วัตถุดิบมีการขึ้นราคา และไม่มองว่าเป็นปัญหาที่จัดการไม่ได้ โดยเน้นใช้เทคนิคการบริหารต้นทุนและลดของเสียในกระบวนการผลิต เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงได้มากที่สุด (3) ลักษณะ

ของลูกค้า และวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการขายเบญจรงค์ ลูกค้าหลักเป็นหน่วยงาน องค์กรที่มีกำลังซื้อสูง ดังนั้น วิธีการขายจึงใช้การตอบโทย์ลูกค้าภายใต้ข้อจำกัดเป็นสำคัญ และกลยุทธ์สำคัญในการขายเบญจรงค์คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มของชิ้นงานให้เกิดขึ้นในใจของลูกค้า (4) ของที่ระลึกซึ่งอาจกลายเป็นสินค้าทดแทนเบญจรงค์ ถือได้ว่าไม่มีผลกระทบ เพราะเน้นเรื่องการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของผลงาน จึงทำให้ลูกค้าประจำส่วนใหญ่ไม่ไปหาผู้ประกอบการรายอื่น เนื่องจากไม่สามารถตอบโทย์ลูกค้าภายใต้ข้อจำกัดได้ดีเท่า และ (5) สภาพการแข่งขันกันของตลาดเบญจรงค์เนื่องด้วยบรรณเบญจรงค์ไม่เน้นการขายสินค้าหน้าร้านจึงไม่ทำให้เกิดการแข่งขันในพื้นที่ ทั้งนี้การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของผลงานเป็นเงื่อนไขสำคัญในการดึงดูดลูกค้า จึงทำให้ไม่ตกอยู่ในวังวนของการแข่งขันแบบเดิมๆ

4.1.3 การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย โดยประธานเครือข่าย OTOP และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP เห็นว่า การแข่งขันกับตลาดภายนอกจังหวัดเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สิ่งสำคัญคือ จะต้องพัฒนาให้ศักยภาพของ OTOP จังหวัดสมุทรสาครมีความเข้มแข็ง และมีความสามัคคี เพื่อช่วยเหลือและอยู่รอดได้ในอนาคต

4.2 McKinsey 7's Framework ผลการศึกษาสรุปโดยจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4.2.1 การบริหารกลุ่ม โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) ใช้การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินกิจการเพื่อช่วยให้ลูกค้าเห็นถึงคุณค่าของเบญจรงค์และสนใจให้ซื้อสินค้าโดยง่าย สำหรับการพัฒนาลูกค้าจะพิจารณาจากกระแสดความต้องการของตลาดเป็นสำคัญ(2) การแบ่งกลุ่ม/แผนกในการบริหารงาน โดยแต่ละร้านจะมีการแบ่งงานให้พนักงานทำตามความถนัด และส่วนใหญ่ทำมากกว่า 1 ตำแหน่ง (3) แนวทางในการพัฒนาระบบงาน โดยกลุ่มจะมีการพัฒนาระบบงานตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งมีไม่บ่อยนัก และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการเป็นหลัก(4) เทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน ไม่มีหลักการที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนแน่นอน เพราะส่วนใหญ่เป็นเครือญาติจึงมีการจัดสวัสดิการเต็มที่ และให้ความเป็นอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน(5) วิธีการบริหารพนักงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกับผู้ประกอบการ จึงใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในการกำหนดแนวทางในการทำงาน และมีการจ่ายค่าแรงตามแต่ที่ได้มีการตกลงกัน(6) วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงาน มีบ้างตามความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่ส่วนใหญ่จะอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการและ (7) วิธีการจูงใจให้พนักงานมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน จะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลักในการจูงใจพนักงานให้มีความเห็น และทำงานในแนวทางที่กำหนด

4.2.2 ผู้ประกอบการ โดยบูรณาการเบญจรงค์ได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) กลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินกิจการคือ การพัฒนากระบวนการทั้งระบบให้สัมพันธ์กันแบบมืออาชีพ โดยเน้นความชัดเจนในการดำเนินการทุกขั้นตอน (2) การแบ่งกลุ่ม/แผนกในการบริหารงาน ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน และมีวิธีการที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ (3) แนวทางในการพัฒนาระบบงาน โดยเน้นความเรียบง่ายในการทำงาน และต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ตรงกัน รวมถึงจะใช้เครื่องมือเท่าที่จำเป็นเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน (4) เทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้ความเห็นชอบร่วมกันของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน (5) วิธีการบริหารพนักงาน เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจธรรมชาติความเป็นคนของพนักงาน จากนั้นจึงใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลายและสอดคล้องกับพนักงานแต่ละแบบ โดยมีหลักการและมาตรฐานเดียวกัน (6) วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงาน เป็นสิ่งบูรณาการเบญจรงค์ให้ความสำคัญเนื่องจากเห็นว่าการพัฒนาทักษะของพนักงานมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ จากล่างขึ้นบน และพนักงานในระดับที่สูงกว่าต้องสามารถทำงานทดแทนพนักงานที่ระดับต่ำกว่าได้ในยามเร่งด่วน และ (7) วิธีการจูงใจให้พนักงานมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน โดยใช้การกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักภูมิใจ รวมถึงมีการแสดงให้พนักงานได้เห็นว่าองค์กรได้สร้างคนไปพร้อมกับการสร้างองค์กร

4.3 The 7P's service marketing mix ผลการศึกษาสรุปโดยจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4.3.1 การบริหารกลุ่ม โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มจะมีการประชุมร่วมกันถึงเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ภายใต้จุดยืน และเอกลักษณ์ของผลงานของสมาชิก (2) การตั้งราคา ใช้หลักการตั้งราคาตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง แต่ไม่นับรวมถึงการตลาด แจก แคมให้แก่ลูกค้า (3) สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า โดยทางกลุ่มนิยมใช้บ้านเป็นสถานที่จัดแสดงสินค้า และมีการจัดโซนแบ่งกลุ่มแสดงสินค้า และใช้ website เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายอีกช่องทางหนึ่ง (4) มีวิธีการส่งเสริมการขาย โดยใช้การพูดคุยเล่าเรื่องให้ลูกค้าฟัง รวมถึงเข้าร่วมการจัดงานต่างๆ ที่หน่วยงานต่างๆ ร่วมกันจัดขึ้น และ (5) การพัฒนารูปแบบการจำหน่ายสินค้า โดยใช้ช่องทางในกิจกรรมตามเทศกาล และให้ลูกค้าได้เข้าร่วมกิจกรรมในกระบวนการผลิตเบญจรงค์

4.3.2 ผู้ประกอบการ โดยบูรณาการเบญจรงค์ได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งถือเป็นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์อยู่ในตัวอยู่แล้ว (2) การตั้งราคาจะขึ้นกับเงื่อนไขข้อจำกัดของลูกค้า โดยทั้งผู้ประกอบการและลูกค้าต้องตกลงกันได้ในเรื่องใบราคาระยะเวลา รูปแบบของเบญจรงค์ และข้อจำกัดที่เกิดขึ้น และ (3) สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า เนื่องด้วยบูรณาการเบญจรงค์ไม่เน้นการจำหน่ายหน้าร้าน จึงมีเพียงสินค้าตัวโชว์เพียงเล็กน้อยเท่านั้น นอกจากนี้ยังใช้ website เป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ผลงาน และสื่อสารกับลูกค้าอีกด้วย

4.4 แนวคิดเรื่องอื่นๆ ผลการศึกษาสรุปโดยจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4.4.1 การบริหารกลุ่ม โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไคดีได้ให้ความเห็นว่าการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการที่มีอยู่ด้วยกันหลายหน่วยงาน ซึ่งในช่วงแรกๆ แต่ละหน่วยจะเข้ามาช่วยเหลือในลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งทำให้เกิดปัญหา 2 ประการคือ (1) สิ่งที่หน่วยงานราชการให้การสนับสนุนไม่ค่อยตรงกับความต้องการของกลุ่ม เช่น การจัดอบรมภาษาอังกฤษเพื่อให้สื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ การจัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และ (2) สมาชิกของกลุ่มไม่ค่อยมีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลานานๆ

4.4.2 ผู้ประกอบการ โดยบูรณาการเบญจรงค์ได้ให้ความเห็นว่า กิจการของบูรณาการเบญจรงค์มีการขยายตัวและได้พัฒนาไปไกลเกินกว่าที่ได้ตั้งเป้าไว้ จึงทำให้ไม่ได้ขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการเหมือนดังเช่นแต่ก่อน แต่ก็เห็นว่าการสนับสนุนความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการคือสิ่งจำเป็นต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ประกอบการรายเล็กๆ ในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ที่มีศักยภาพสูงขึ้นในอนาคต

4.4.3 การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย โดยประธานเครือข่าย OTOP และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP เห็นว่า หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา OTOP จำเป็นต้องร่วมกันให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของ OTOP สมุทรสาคร ในรอบด้านอย่างบูรณาการ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าในระดับต่างๆ ให้ได้มากที่สุด

4.5 การพัฒนานวัตกรรมจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาสรุปโดยจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

4.5.1 การบริหารกลุ่ม โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไคดีได้ให้ความเห็นในแต่ละประเด็นดังนี้ (1) แนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ โดยกลุ่มจะพิจารณาจากกระแสความต้องการของตลาดเป็นหลัก และในบางครั้งจะมีการสร้างผลงาน โดยลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ (2) แนวทางในการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์

โดยกลุ่มจะเน้นสร้างกระบวนการผลิตให้เป็นจุดขาย ซึ่งการให้ลูกค้าได้สัมผัสในกระบวนการผลิต จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มของเบญจรงค์ให้เกิดขึ้นในใจของลูกค้า และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการพัฒนา กระบวนการผลิตกับสมาชิกในกลุ่ม และใช้การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปและ (3) แนวทางในการ พัฒนาตลาดเบญจรงค์ โดยกลุ่มจะเน้นสร้างชื่อเสียง เพื่อให้มีลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เข้ามาหาในพื้นที่ โดยตลอด

4.5.2 ผู้ประกอบการ โดยนุราณเบญจรงค์ได้ให้ความเห็นว่า (1) แนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ เห็นว่าผลิตภัณฑ์ที่จะขายได้ต้องแตกต่าง มีการพัฒนา อัตลักษณ์ มีมูลค่าในใจลูกค้า และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างมืออาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือ เงื่อนไขสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกของลูกค้า ทั้งยังไม่ทำให้เกิดการแข่งขันอีกด้วย (2) แนวทางใน การพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์ โดยนุราณเบญจรงค์มุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบให้พนักงาน สามารถทำงานทดแทนกันได้ และมุ่งพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ (3)แนวทางในการพัฒนาตลาดของนุราณเบญจรงค์ จะใช้หลักการมองโลก (มองตลาด/มองลูกค้า) ตามความเป็นจริงไม่ใช่เชื่อตามๆ กันมา ดังเห็นได้จากรูปแบบของเบญจรงค์ที่มีความชัดเจนว่าจะ ผลิตออกมาเพื่อตอบสนองกับลูกค้ากลุ่มใด

4.5.3 การบริหารจัดการและการสนับสนุนเครือข่าย โดยประธาน เครือข่าย OTOP และนักวิชาการพัฒนาชุมชนผู้รับผิดชอบงาน OTOP เห็นว่า หน่วยงานราชการที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนา OTOP ได้มุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนตลาดใหม่ๆ แก่ผู้ประกอบการ

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการอภิปรายเฉพาะผลการศึกษาตามตัวแปรต้น และตัวแปรตามที่พบในการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะอภิปรายตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับบริบทแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตาม แนวคิด Five Competitive Forces ของ Micheal E. Porter พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าตัวแปรอื่นๆ ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ปัจจัย แวดล้อมดังกล่าวไม่สามารถควบคุมและคาดเดาทิศทางได้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์มากที่สุด เมื่อวิเคราะห์ประเด็นองค์ประกอบของ Five Competitive Forces พบว่า ด้าน Bargaining Power of Suppliers มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้าน อื่น ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า เรื่องผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) ในอุตสาหกรรม เบญจรงค์หลายรายที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มคำถามนี้ ผลวิจัยได้บ่งชี้ถึงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการเบญจรงค์ เนื่องจากการที่ Suppliers ใน

อุตสาหกรรมเบญจรงค์ เช่น โรงงานเครื่องปั้นดินเผาที่รับจ้างผลิตของชาว ผู้ประกอบการขายส่งน้ำทอง สีเบญจรงค์ ได้ผันตัวเองมาสู่อุตสาหกรรมเบญจรงค์ ย่อมทำให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์รายเดิมมีคู่แข่งที่เข้มแข็งเพิ่มขึ้น เนื่องจาก Suppliers เหล่านั้นถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบในหลายๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า ต้นทุนการผลิตเบญจรงค์จำเป็นต้องคิดรวมมูลค่าของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตด้วย ซึ่งของเสียที่เกิดขึ้นมาจากการใช้ของชาวที่มีคุณภาพต่ำ ซึ่งผู้ประกอบการเบญจรงค์ส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าไปคัดเลือกของชาว และเข้าไปควบคุมมาตรฐานการผลิตในโรงงานเครื่องปั้นดินเผาได้ รวมถึงการสั่งปั้นแบบใหม่ๆ ก็จะมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แต่ในขณะที่เดียวกันเจ้าของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาสามารถคัดเลือกของชาวที่มีคุณภาพสูงที่สุดในการผลิตแต่ละครั้งออกมาใช้เองได้ จึงทำให้เจ้าของโรงงานเครื่องปั้นดินเผาที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์มีความได้เปรียบในแง่มุมมองของการควบคุมต้นทุนการผลิต อันนำไปสู่การแข่งขันด้านราคาของผู้ประกอบการเบญจรงค์ ทั้งนี้ จากการร่วมสังเกตการณ์ระหว่างการจัดเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการเบญจรงค์แต่ละรายได้พยายามหาวิธีการลดต้นทุนการผลิตด้วยวิธีการต่างๆ เนื่องจากเห็นสอดคล้องกันว่า ในอนาคตวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์จะต้องมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะน้ำทองที่มีการปรับราคาขึ้นลงตามราคาทองคำแท่ง รวมถึงเมื่อมีผู้ประกอบการเบญจรงค์เพิ่มขึ้นย่อมทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ดังนั้น การลดต้นทุนการผลิตจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์อยู่รอดปลอดภัยในอนาคต ผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่า วิกฤตสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์ต้องพบกับปัญหาในระยะยาวก็คือ การมีคู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงในอุตสาหกรรมเบญจรงค์เพราะจะทำให้ผลประกอบการลดลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับที่ Micheal E. Porter (1985, p.88-93) ได้กล่าวไว้ว่า Suppliers ที่มีความสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะของตนให้กลายเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ได้เอง (Forward Integration) นั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากการที่ Suppliers ได้เปลี่ยนมาเป็นผู้ประกอบการรายใหม่นั้นจะทำให้สถานการณ์ของตลาดที่เคยอยู่ในภาวะสมดุลต้องเปลี่ยนแปลงไป และย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบการรายเดิมเกิดความพะวักพะวง และต้องเฝ้าระวังการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่พบว่า ต้นทุนการผลิตเบญจรงค์จำเป็นต้องคิดรวมมูลค่าของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตด้วย มีความสอดคล้องกับที่เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี (2551, หน้า 45-46) ได้กล่าวไว้ว่า Suppliers มีความสำคัญต่อการรักษาระดับการผลิตสินค้า/บริการผู้ประกอบการ รวมทั้งส่งผลถึงต้นทุนในการผลิตอีกด้วย และในปัจจุบันพบว่า วิธีการสร้างอำนาจต่อรองของผู้ประกอบการเบญจรงค์เพื่อให้ Suppliers ลดราคาวัตถุดิบ ยังคงใช้อยู่ 2 วิธีการคือ (1) การรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อสั่ง

ผลิตของขาว และ (2) การสั่งซื้อจำนวนมาก ซึ่งถือเป็นการสร้างความสำคัญของผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่มีต่อ Suppliers ตามแนวคิดของ Micheal E. Porter (1985, p.88-93) นั่นเองนอกจากนี้ยังพบว่าด้าน Threat of new Entrants มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการเบญจรงค์ไม่ได้ให้ความสนใจกับนโยบายการสนับสนุน OTOP ที่อาจทำให้อุตสาหกรรมเบญจรงค์มีคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น (ยกเว้น Suppliers ที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์) โดยผลวิจัยสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์เห็นว่า ผู้ประกอบการรายใหม่ที่ไม่มีความรู้พื้นฐานในอุตสาหกรรมเบญจรงค์มักอยู่ได้ไม่นาน เนื่องจากมีต้นทุนสูงในการผลิต รวมถึงต้องใช้เวลาในการได้รับการยอมรับในตลาด ซึ่งสอดคล้องกับที่ Micheal E. Porter (1985, p.88-93) ได้กล่าวไว้ว่า เนื่องจากผู้ประกอบการรายเดิมมี Brand Name ที่แข็งแกร่ง และเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีฐานลูกค้าที่เป็น Customer Loyalties อยู่แล้ว รวมถึงผู้ประกอบการรายใหม่ยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดแข่งขันนี้ จึงเป็นการยากและต้องใช้เวลาในการรณรงค์ให้เป็นที่รู้จักกันดี ผลวิจัยที่ได้จากแนวคิดเรื่อง Five Forces Model ได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาสำคัญที่สร้างความหนักใจให้แก่ผู้ประกอบการเบญจรงค์คือ Suppliers ที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นเรื่องดีที่จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์เกิดการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาตนเองของผู้ประกอบการเบญจรงค์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องนำมาขบคิดและดำเนินการให้เป็นรูปธรรมในอนาคตต่อไป

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการที่ปัจจัยในการบริหารงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิด McKinsey 7's Framework ของ Jr., Robert H. Waterman, Thomas J. Peters พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ประเด็นองค์ประกอบของ McKinsey 7's Framework พบว่า ด้าน strategy มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า เรื่องผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มคำถามนี้ ซึ่งผลวิจัยก็สอดคล้องกับการผลวิจัยเชิงคุณภาพที่กลุ่มเบญจรงค์ค่อนข้างดีเห็นว่ากลยุทธ์ที่สำคัญในการขายเบญจรงค์คือการให้ความสำคัญและใส่ใจกับลูกค้าที่มาซื้อด้วยตนเอง โดยเฉพาะการพูดคุย การอธิบายเรื่องราวความเป็นมา และคุณค่าของเบญจรงค์แต่ละรูปแบบแต่ละลวดลายเพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อเบญจรงค์ และยังสอดคล้องกับที่บรรณเบญจรงค์ได้กล่าวถึงแนวทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สำคัญคือ ผู้ประกอบการจะต้องช่วยคิดงานและตอบโต้ความต้องการภายใต้ข้อจำกัดในด้านต่างๆ ของลูกค้า ทั้งในเรื่องของรูปแบบ ลวดลาย และงบประมาณ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดและตัดสินใจเลือกใช้บริการของบรรณเบญจรงค์เรื่อยๆ ทั้งนี้ ผู้วิจัย

เห็นว่ากลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ ซึ่งต้องเน้นในเรื่องของการจงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าคือ การสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อตัวผู้ประกอบการ และช่วยให้อุปกรณ์ได้สินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการมากที่สุดนั่นเอง ทั้งนี้ จากการร่วมสังเกตการณ์ระหว่างการจัดเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการกลุ่ม (กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดี) มีวิธีการบริหารงานที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายเดี่ยว (บูรณเบญจรงค์) อย่างมากในเรื่องของวิธีการบริหารลูกค้าเพื่อจงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า จึงอาจส่งผลให้กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดีต้องแสวงหาวิธีการตลาดใหม่ๆ และการพัฒนารูปแบบของเบญจรงค์อย่างเข้มข้นมากขึ้นในระยะยาว ผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงรุกได้แสดงให้เห็นวิธีคิด วิธีการวิเคราะห์ในเชิงการบริหารงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด McKinsey 7's Framework ที่ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องวางแผนหรือกำหนดแนวทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งผู้ประกอบการเบญจรงค์ควรจะต้องทราบดีว่า ในปัจจุบันมีเป้าหมายอย่างไร แล้วพันธกิจที่สำคัญต่อการไปถึงเป้าหมายคืออะไร และใครเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก เพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินพันธกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับที่ Gerry Johnson & Keven Scholes (อ้างถึงใน Edward Russell-Walling (2009, p.99) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดแนวคิดการบริหารที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุค ทิศทางและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว โดยสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรด้วยการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความท้าทายอย่างเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และเพื่อให้ได้ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และผลวิจัยยังสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณลักษณะของบริษัทดีเด่นที่ McKinsey 7's Framework พบว่า บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ โดยเฉพาะในด้านการยึดถือความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า รวมไปถึงการให้ความสนใจในการช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในปัจจุบันทั้งกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อดี และบูรณเบญจรงค์ต่างก็ยึดถือแนวทางดังกล่าวมาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรม และผลวิจัยยังพบอีกว่า กลยุทธ์ของบูรณเบญจรงค์มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter F. Drucker (อ้างถึงในสุธี พนาวรร และจักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย, 2553, หน้า 65) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของกลยุทธ์ว่า ธุรกิจคือการแก้ไขปัญหาของลูกค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องตัดสินใจให้ชัดเจนว่าต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องอะไรให้ลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้เกิดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของสมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย (2549, หน้า 75-77) ได้กล่าวถึงการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการว่า

กลยุทธ์ที่ดีจะต้องเป็นสิ่งที่โดนใจลูกค้า หรือตรงกับแรงจูงใจของลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ และสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า รวมถึงช่วยให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจอีกด้วย ผลการวิจัยครั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของจารุวรรณ นุตะศรีรินทร์ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมกรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยพบว่ากลยุทธ์เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงาน และสร้างรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด มีพันธกิจที่ชัดเจนที่ได้ระบุถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้ นวัตกรรมด้านกลยุทธ์จะมุ่งเน้นที่การตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยเฉพาะการสร้างแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ความมีเอกลักษณ์ทันสมัย และบริการที่ประทับใจ รวมถึงการสร้างความปลอดภัยให้กับรูปแบบการนำเสนอสินค้า นอกจากนี้ยังพบว่าด้าน shared values มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า ความเชื่อและค่านิยมของพนักงานที่มีร่วมกันในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การมีน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ผลวิจัยที่ได้จากแนวคิดเรื่องความเชื่อและค่านิยมที่มีพนักงานมีร่วมกันคือ แรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้พนักงานให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยในการบริหารงานที่เป็นปัญหาของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการพัฒนานวัตกรรมคือ ความเชื่อและค่านิยมของพนักงานที่มีร่วมกันในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้พยายามโน้มน้าวจิตใจให้พนักงานของตนได้เห็นถึงความสำคัญของการให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และใช้การกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของงานที่เขาทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การปลูกฝังความเชื่อระบบคิด เพื่อพัฒนา shared values จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ และก่อให้เกิดผลดีกับการดำเนินกิจการขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนา shared values ขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์จะต้องนำมาขบคิดและดำเนินการให้เป็นรูปธรรมในอนาคตต่อไป

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการที่ปัจจัยในการบริหารงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิด The 7P's service marketing mix ของ Drummond, Graeme & Ensor พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ประเด็นองค์ประกอบของ The 7P's service marketing mix พบว่า ด้าน Product มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า เรื่องเบญจรงค์มีลวดลายที่แสดงความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มคำถามนี้ ผลวิจัยได้บ่งชี้ถึงทัศนคติ และความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่มีต่อจุดยืนของสินค้า อันนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาของ

อุตสาหกรรมเบญจรงค์ในอนาคต ซึ่งผลวิจัยเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีที่เห็นว่า การพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ของสินค้านั้น กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีจะผลิตเบญจรงค์ตามรูปแบบลวดลายที่เป็นจุดยืนของตนเอง เช่น แก้วน้ำ โถ ชาม ที่เขียนลายไทยเป็นหลัก แต่สำหรับบูรณเบญจรงค์มีมุมมองที่แตกต่างกันไปกล่าวคือ การพัฒนารูปแบบของเบญจรงค์ควรเน้นไปที่การตอบโจทย์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีถือได้ว่าเป็นแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมที่เน้นการทำตลาดเชิงรับ ส่วนแนวคิดของบูรณเบญจรงค์เป็นแนวคิดเชิงรุกที่มุ่งแสวงหาตลาดลูกค้าใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งถือได้ว่าจะช่วยให้เกิดการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างต่อเนื่อง อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter F. Drucker (อ้างถึงในสุธี พนาวร และจักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย, 2553, หน้า 99) ที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การเป็นใหญ่ในตลาดเล็ก (กลยุทธ์นักเลงคุมชอย) ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นเบอร์หนึ่งในตลาดที่มีขนาดเล็ก และไม่มีบริษัทขนาดใหญ่อยากจะทำมาแข่งขันด้วย ส่วนแนวคิดของบูรณเบญจรงค์มีความสอดคล้องกับที่ Drummond, Graeme and Ensor, John. (2005) ได้กล่าวไว้ว่าผลิตภัณฑ์ (Product) ที่พัฒนาและผลิตขึ้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งนี้ Lovelock, C. and Wright, L. (2002: 13-15) เห็นว่า ผลิตภัณฑ์จะต้องสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และสามารถแข่งกับคู่แข่งได้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Lauterborn, Bob. (1990) ที่กล่าวถึงการทำการตลาดในมุมมองของลูกค้าว่า ผู้ประกอบการควรต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าในราคาที่ลูกค้าสามารถจ่ายได้ และมีความสะดวกในการซื้อสินค้าและบริการผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดทั้ง 2 แบบมีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละแบบ ซึ่งในปัจจุบันชื่อเสียงของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีได้โด่งดังไปไกลถึงต่างประเทศ และได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำตลาดเบญจรงค์ในสังคมไทย โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีมีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง และมีจุดยืนของผลิตภัณฑ์ที่กลายเป็นจุดแข็งที่ดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ถึงในหมู่บ้าน และสำหรับบูรณเบญจรงค์ก็เป็นผู้ประกอบการรายเดียวที่มีชื่อเสียงไปไกลถึงต่างประเทศเช่นกัน โดยมีรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นและสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ทุกกลุ่มผลการวิจัยครั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของธเนศ สิริเกียรติกุล (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท ที่พบว่าผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด และงานวิจัยของณัฐรินทร์เพชร โยธิน (2550) ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องคัมน้ำอัดลมในประเทศไทย โดยพบว่า ตลาดเครื่องคัมน้ำอัดลมมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ และ

ใช้กันมากในอุตสาหกรรมคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และลักษณะบรรจุภัณฑ์ ผลวิจัยที่ค้นพบของงานวิจัยที่อ้างถึงได้ชี้ให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์ถือเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมควรให้ความสำคัญมากที่สุดในการบริหารงานนอกจากนี้ยังพบว่าด้าน People มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานมากเท่าใดนัก โดยผลวิจัยที่ได้จากแนวคิดเรื่องผู้ประกอบการมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลวิจัยที่ค้นพบได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยในการบริหารงานที่เป็นปัญหาของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการพัฒนานวัตกรรมคือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจที่ดีนั้น ผู้ประกอบการจะต้องทำให้พนักงานเกิดความเคารพ เชื่อมั่น และพร้อมที่จะทำตามแนวทางที่กำหนด เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์เกิดประสิทธิภาพสูง และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ People ขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์จะต้องนำมาขบคิดและดำเนินการให้เป็นรูปธรรมในอนาคตต่อไป

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการที่ปัจจัยในการบริหารงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิดเรื่องอื่นๆ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ประเด็นองค์ประกอบของแนวคิดเรื่องอื่นๆ พบว่า ด้าน Integration มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า เรื่องมีการบูรณาการร่วมกันของส่วนราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มคำถามนี้ ผลวิจัยได้บ่งชี้ถึงการร่วมมือกันของส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประกอบการ ซึ่งได้ทำให้เกิดข้อดีในหลายประการ เช่น ลดความซ้ำซ้อนของกิจกรรม การให้ความช่วยเหลือมีทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในทุกระดับ อันนำไปสู่การพัฒนาของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ที่มีประสิทธิภาพซึ่งผลวิจัยมีความสอดคล้องกับการผลวิจัยเชิงคุณภาพที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลว่า ในปัจจุบันการช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการจะเน้นการบูรณาการเพื่อช่วยให้กลุ่มเบญจรงค์ค่อนข้างดีได้รับความช่วยเหลือที่ตรงประเด็น และครอบคลุมทั้งระบบ เช่น การจัดหาตลาดมารับการจดจำหน่ายสินค้าของ OTOP สมุทรสาคร การพัฒนารูปแบบการทำงานแบบเครือข่ายของ OTOP สมุทรสาคร การสนับสนุนในด้านวิชาการโดยให้มหาวิทยาลัย (ราชวมงคล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) เป็นผู้ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ผู้ประกอบการ การตรวจสอบคุณภาพสินค้าเพื่อให้ได้รับมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น และยังมีการร่วมกันผลักดันการพัฒนาคุณภาพสินค้า OTOP สมุทรสาคร เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลูกค้าในระดับต่างๆ ให้ได้มากที่สุดผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่า ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญแก่ผู้ประกอบการอย่างมาก

โดยรูปแบบและกิจกรรมที่จะให้ความช่วยเหลือนั้นจะเน้นไปที่ความต้องการที่แท้จริง และสามารถเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับที่อรพินท์ สพโชคชัย (2546, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารงานแบบบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงทุกภาคส่วน ทุกองค์ประกอบเข้ามามีส่วนร่วมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้กลไกต่างๆ สามารถทำงานได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ อูษา เทียนทอง (2546, หน้า 1) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า การบูรณาการจะช่วยให้การจัดการความหลากหลายให้เกิดเอกภาพ มีความผสมกลมกลืนประสานสอดคล้องในการทำงาน การใช้งบประมาณ มีการใช้ทุนทางสังคมร่วมกันที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันทุกมิติ ควบคู่ไปกับการทำงานภายใต้แนวคิดการมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิด แผนงานและร่วมรับประโยชน์ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน และยังคงสอดคล้องกับที่วิฑูรย์ สิมโชคดี (2545, หน้า 4) กล่าวไว้ว่า การบูรณาการ คือ การจัดสรรและระดมสรรพกำลังขององค์การ ตั้งแต่ระดับตติย ตรี พยากร บุคลากร หน่วยงาน กระบวนการและปัจจัยต่างๆ โดยการทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้อง กลมกลืนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ เช่น การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นต้นซึ่งในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐได้สนับสนุนให้มีการบริหารแบบบูรณาการ เพื่อช่วยให้จังหวัดมีเอกภาพในการบังคับบัญชา และมีหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบต่อผลงาน โดยรวมในการพัฒนาจังหวัด ซึ่งจะช่วยให้ระบบการให้บริการประชาชนมีความสอดคล้องตรงกับความต้องการของประชาชน รวมถึงเกิดความสะดวกรวดเร็ว และลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อนลงนอกจากนี้ยังพบว่าด้าน Outsourcing มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการเท่าใดนัก ผลวิจัยที่ได้จากแนวคิดเรื่องส่วนราชการได้สนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาในเรื่องการแสวงหาตลาดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลวิจัยที่ค้นพบได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยในการบริหารงานที่เป็นปัญหาของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในการพัฒนานวัตกรรมคือ การสนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์และส่วนราชการไม่ได้มีศักยภาพในทุกด้านอย่างแท้จริง โดยเฉพาะเรื่องการแสวงหาตลาด ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในระยะยาว ดังนั้น การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาขององค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์จะต้องนำมาขบคิดและดำเนินการให้เป็นรูปธรรม เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านสมรรถนะการทำงานขององค์การในอนาคตต่อไป

5. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ประเด็นองค์ประกอบพบว่า ด้าน Market innovation มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ผลการวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า เรื่องท่านมีวิธีการทำตลาดกับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มคำถามนี้ ผลวิจัยได้บ่งชี้ถึงความพยายามของผู้ประกอบการที่มุ่งแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่สนใจผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ ซึ่งถือเป็นการขยายตลาดใหม่ของเบญจรงค์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นกว่าเดิมซึ่งผลวิจัยก็สอดคล้องกับการผลวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นที่สอดคล้องใกล้เคียงกันในการพัฒนานวัตกรรมการตลาด โดยกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีจะใช้การพัฒนาสถานที่และกิจกรรมในกระบวนการผลิตของกลุ่มให้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและลูกค้าใหม่ๆ สำหรับบูรณาการเบญจรงค์จะใช้หลักการมองโลก (มองตลาด/มองลูกค้า) แล้วผลิตเบญจรงค์ออกมาเพื่อตอบสนองกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งเป็นลักษณะของการวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของตลาด ทั้งนี้จากการร่วมสังเกตการณ์ระหว่างการจัดเก็บข้อมูลพบว่า ผู้ประกอบการแต่ละรายต่างมีจุดยืนและมุมมองในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้วิถีคิดและพฤติกรรมในการบริหารจัดการ และการพัฒนานวัตกรรมในแต่ละด้านมีความแตกต่างกัน โดยมีสาเหตุมาจากการที่กลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีเกิดจากการรวมตัวกันของผู้ประกอบการเบญจรงค์ในชุมชนเดียวกัน จึงทำให้เกิดพลังที่เข้มแข็งในการดำเนินกิจกรรมในทิศทางเดียวกัน และกลายเป็นจุดสนใจได้โดยง่าย ซึ่งส่งผลให้ทั้งลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างเข้ามาที่กลุ่มเพื่อค้นหาและร่วมกิจกรรมที่เกิดขึ้นของเบญจรงค์คอนไก่อี ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับหมู่บ้านบ่อสร้างในอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ สำหรับบูรณาการเบญจรงค์เป็นผู้ประกอบการรายเดียวที่มีมุมมองและวิถีคิดในการดำเนินธุรกิจแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ โดยเห็นว่าผู้ประกอบการต้องเข้าถึงความต้องการและสามารถตอบโจทย์ของลูกค้าได้มากที่สุด ซึ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนานวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงทั้งระบบโดยเริ่มจากการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องของลูกค้าแล้วจึงนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัด ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีการแนะนำลูกค้าอื่นๆ ต่อไปผลวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่า การเลือกแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับของผู้ประกอบการนั้นสามารถทำได้อย่างหลากหลาย และไม่ตายตัว ซึ่งการที่ผู้ประกอบการจะเลือกวิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมและแนวคิดที่สอดคล้องกับตัวผู้ประกอบการ โดยแนวคิดของกลุ่มเบญจรงค์คอนไก่อีมีความสอดคล้องกับที่ Peter F. Drucker (อ้างถึงในสุธี พนาวรร และจักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย, 2553, หน้า 33-35) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนานวัตกรรมอาจไม่จำเป็นต้องคิดเองเสียทั้งหมด โดยอาจนำเอาจุดเด่นของผู้อื่นมาปรับใช้ให้เหมาะสมก็ได้ ซึ่งจะเป็นนวัตกรรมที่

มีความเสี่ยงต่ำและมีต้นทุนน้อยทั้งในด้านเวลาและทรัพยากร นอกจากนี้ Peter F. Drucker ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า นวัตกรรมที่ดีย่อมต้องสามารถขายได้ ดังนั้น การตลาดจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนเสมอ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการของกลุ่มเบญจรงค์ตอนใต้มีความสอดคล้องกับที่ Birkinshaw และ Mol (2006 อ้างถึงในคนัย เทียนพุด, 2551, หน้า 210) ได้กล่าวถึงกระบวนการจุดระเบิดนวัตกรรมการจัดการในระยะที่ 4 (การตรวจสอบจากทั้งภายในและภายนอก) ไว้ว่า เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ สมาคมในแต่ละอุตสาหกรรมเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนา รวมถึงเมืองคาร์ทที่ช่วยสื่อสารให้กลายเป็นที่รู้จักในระดับประเทศสำหรับแนวคิดของบูรณเบญจรงค์มีความสอดคล้องกับที่ Peter Fisk (2009, p.118-119) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นการแก้ไขปัญหาลูกค้าด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งนวัตกรรมที่ดีจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถแก้ไขปัญหาลูกค้าได้อย่างตรงประเด็น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของไพจิตร คงแก้ว (2548) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีข้อเสนอในการพัฒนาด้านการตลาดว่า หน่วยงานภาครัฐควรหาช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น และควรจัดงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่องทั้งในจังหวัดและระหว่างจังหวัด ทั้งนี้ควรมีการแข่งขันการจัดงานแสดงสินค้าล่วงหน้าให้กลุ่มผู้ผลิตทราบเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตสามารถวางแผนการผลิต การขนส่งและการจำหน่ายล่วงหน้า โดยในการแสดงสินค้าควรเก็บค่าเช่าสถานที่ในราคาต่ำหรือออกร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ฟรีเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตที่มีรายได้น้อยมีโอกาสแสดงผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างตลาดให้กับผลิตภัณฑ์นอกจากนี้ยังพบว่าด้าน Process innovation มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า กระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่าง input กับ output ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรจากผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งผลวิจัยที่ได้จากแนวคิดเรื่องมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผลวิจัยที่ค้นพบได้สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมได้มุ่งเน้นไปที่ Market innovation และไม่ได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ที่ค้นพบ เช่น ปัญหาความเชื่อและค่านิยมของพนักงานที่มีร่วมกันในการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร ปัญหาการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการทำงาน เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลอย่างแท้จริงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น การแสวงหา

แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์จะต้องนำมาขบคิดและดำเนินการให้เป็นรูปธรรม เพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมเบญจรงค์สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาวิจัยทำให้ได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT

1. จุดแข็งของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่

1.1 ผู้ประกอบการแต่ละรายมีกลยุทธ์ในการขายเบญจรงค์ที่แตกต่างกันไปตามศักยภาพ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อเบญจรงค์

1.2 พนักงานในสังกัดของผู้ประกอบการแต่ละรายส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกันจึงทำให้การสื่อสารสามารถทำได้โดยสะดวก มีความไว้วางใจกันในระดับสูง รวมถึงพนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วที่ให้การผลิตผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

1.3 พนักงานส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมเบญจรงค์เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง และมีความชำนาญ เชี่ยวชาญในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี ดังเห็นได้จากคุณภาพและความสวยงามของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ ซึ่งเป็นที่ได้รับการยอมรับจากสังคมโดยทั่วไป

1.4 ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่ามีลวดลายที่แสดงถึงความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น และกลายเป็นจุดยืนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่ซ้ำแบบใคร

1.5 จากการที่ผู้ประกอบการนิยมจัดบ้านเป็นสถานที่จัดจำหน่ายเบญจรงค์ เพื่อสร้างความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้า นั่น ทำให้หมู่บ้านเบญจรงค์คอนไก่อุดีได้รับการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวแห่งใหม่ของจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง

1.6 จากการสนับสนุนความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัตถุดิบ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น เพิ่มมากขึ้น

2. จุดอ่อนของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่

2.1 ผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นเครือญาติกับผู้ประกอบการซึ่งส่งผลทำให้พนักงานไม่เห็นถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อกิจการ

2.2 พนักงานในสังกัดของผู้ประกอบการมีค่านิยมร่วมกันในการทำงานแบบหลวมๆ ต่างคนต่างทำตามหน้าที่ของตน เนื่องจากแต่ละรายเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กที่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างพนักงานกับผู้ประกอบการมากกว่าการใช้ค่านิยมของส่วนรวม

3. โอกาสของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่

3.1 ได้รับการสนับสนุนความช่วยเหลือในด้านต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชนเช่น การสนับสนุนมีอาชีพในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยในการพัฒนากระบวนการทำงานการออกแบบบรรจุภัณฑ์ และสถานที่จำหน่ายเบญจรงค์ เป็นต้น ซึ่งได้ดำเนินการในลักษณะของการบูรณาการร่วมกันเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ และส่งผลให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ ที่ส่งเสริมการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเบญจรงค์อย่างต่อเนื่อง

3.2 กลุ่มลูกค้าให้ความสนใจ และเชื่อมั่นต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์สมุทรสาคร จึงทำให้มีกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ทั้งชาวไทยและต่างประเทศ เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวและเลือกซื้อเบญจรงค์อย่างต่อเนื่อง

4. อุปสรรคของกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่

4.1 Suppliers ที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์ ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีศักยภาพและความพร้อมสูงกว่าผู้ประกอบการเดิมในหลายๆ ด้าน และสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ผลประกอบการของผู้ประกอบการเดิมจะลดลงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4.2 การปรับราคาสูงขึ้นของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเบญจรงค์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่มีมูลค่าต่อหน่วยสูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้

4.3 จากการที่มีผู้ประกอบการเบญจรงค์อยู่หลายราย จึงทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเลือกซื้อได้อย่างหลากหลาย และมีอำนาจต่อรองราคามากขึ้น ซึ่งนำไปสู่สงครามราคาระหว่างผู้ประกอบการเบญจรงค์

4.4 จากการที่ระบบเศรษฐกิจถดถอยลง จึงทำให้สินค้าทดแทนประเภทอื่นในจังหวัดสมุทรสาคร เข้ามามีบทบาทและได้เข้ามามีขีดครองส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในภาพรวมลดลง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้มีศึกษาดูงาน ณ สถานประกอบการที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการพัฒนามาตรฐานของผลิตภัณฑ์
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์จัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และราคารามาตรฐานกลางของสินค้า
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อส่งเสริมค่านิยมร่วมในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมผู้ประกอบการเบญจรงค์เห็นถึงความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน
6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการแสวงหาข้อมูลในแง่มุมต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายก่อนกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงาน
7. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองให้เข้าสู่เป้าหมายในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรส่งเสริมผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้เข้าร่วมอบรมเรื่องการพัฒนามาตรฐานของผลิตภัณฑ์
2. จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน ณ สถานประกอบการที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการพัฒนามาตรฐานของผลิตภัณฑ์
3. สนับสนุนให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีพันธมิตร/เครือข่ายในการดำเนินธุรกิจเพื่อป้องกันการแข่งขันในอนาคต
4. ควรส่งเสริมผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้เข้าร่วมอบรมเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
5. ควรมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความถนัดเรื่องการจัดทำแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์เป็นที่เล็งเห็นเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์จัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม
6. จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

7. จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ภายใต้
จุดยืนของผู้ประกอบการ และอัตลักษณ์ท้องถิ่น

8. จัดทำฐานข้อมูลผลิตภัณฑ์เบญจรงค์พร้อมรายละเอียด เช่น ชื่อผลงานพร้อมรูป
ถ่าย รางวัลที่เคยได้รับ ราคาสินค้า วิธีการสั่งซื้อ เป็นต้น

9. พัฒนาช่องทางการเข้าถึงฐานข้อมูลผลิตภัณฑ์เบญจรงค์โดยง่าย

10. ควรส่งเสริมผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย

11. จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้ร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริม
เรื่องค่านิยมร่วมในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง

12. ควรส่งเสริมผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้เข้าร่วมอบรมเรื่องหลักการบริหารงาน
ที่เน้นในเรื่องการบริหารคน

13. จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน ณ สถานประกอบการที่ประสบความสำเร็จในเรื่อง
การบริหารพนักงาน

14. จัดกิจกรรมที่มาจากความต้องการของผู้ประกอบการเบญจรงค์ โดยใช้มือ
อาชีพเป็นผู้ดำเนินการ

15. ควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อจูงใจให้ผู้ประกอบการเบญจรงค์เห็นถึง
ประโยชน์ในการเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น

16. ควรส่งเสริมผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้เข้าร่วมอบรมเรื่องใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง
กับการพัฒนาตนเองให้เข้าสู่เป้าหมายในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ในมิติอื่นๆ ในเชิงลึก และยังไม่ค่อยมีการทำวิจัยมากนัก
เช่น ปัจจัยการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง แนวทางการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลง
ของตลาด กรณีศึกษาของผู้ประกอบการเบญจรงค์ที่ประสบความสำเร็จ

2. ควรมีการศึกษาเรื่องในทำนองเดียวกันนี้ สำหรับผู้ประกอบการเบญจรงค์ใน
จังหวัดอื่นๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบและเสนอแนวคิดในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ จันทรมัต. (2549). **วิธีการ Outsourcing เพื่อเพิ่มกำไรให้ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- กรกนก จรัสหิรัญปริดา. (2553). **ตัวแบบการจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขันของประกอบการเครื่องนุ่งห่มขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม.
- กรมควบคุมมลพิษ. (2554). **เอกสารรายงานการจัดทำแผนจัดการมลพิษและวิเคราะห์การบริหารจัดการมลพิษของประเทศ โดยคณะทำงานจัดทำแผนจัดการมลพิษ พ.ศ. 2555-2559**. กรุงเทพฯ : กรมควบคุมมลพิษ.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2543). **ก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ: คู่มือสำหรับนักลงทุน**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- กองทุนพัฒนานวัตกรรม. (2545). **รายงานประจำปี 2545**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- โกวิท กังสนันท์. (2544). **รายงานการศึกษา เรื่อง การถ่ายโอนภารกิจด้วยการซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอกของเทศบาล**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- จันทิมา ชูวานนท์. (2553). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ของรัฐ ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์. (2550). **วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมกรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เฉลิมเกียรติ วงศ์วิชทวี. (2551). **ตัวแบบความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางในอุตสาหกรรมก่อสร้าง**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม.
- ไชยยศ เรื่องสุวรรณ. (2521). **หลักการเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- เชิดชัย ชูระแพง (2552). **รูปแบบการจัดการเทคโนโลยีของวิสาหกิจชุมชนปุยอินทรียี่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- ณัฐรินทร์ เพ็ชร โยธิน. (2550). การวิเคราะห์โครงสร้างตลาดและพฤติกรรมของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำอัดลมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- คนัย เทียนพุด. (2551). โลดแล่นไอเดีย & นวัตกรรมในทะเลสีน้ำเงิน. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2541). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- . (2543). องค์การและการบริหารจัดการแผนใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทย.
- ชเนศ สิริเกียรติกุล. (2553). พฤติกรรมการใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธิดาพร ฤกษ์จันท. (2547). กลยุทธ์สื่อสารการตลาดผลิตภัณฑ์ตลาดดอยคำกับการรับรู้และพฤติกรรมของผู้บริโภค ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค และคณะ. (2548). 108 แปรนต์แห่งองค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครกิจบิซบุ๊ก.
- นิตติ รัตนปริชาเวช. (2553). ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2548). Outsourcing?: แรงกดดันที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์. ใน การสัมมนาวิชาการในวาระครบรอบ 50 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ บนเส้นทางพลังปัญญาสู่การบริหารการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
(อัดสำเนา)
- ปกรณ์ ปรียากร. (2545). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ประทีป กันทะเรื่อน. (2553). องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสปราบ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ปวีรบรรต สมนึก. (2553). ทูทางสังคม. วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 6 (1), 5-34.
- ปียากร หวังมหาพร. (2550). รายงานการวิจัยโครงการนวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- บุญรัฐส์ นำพา. (2554). การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management).
 ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2554. จาก <http://www.bangkokflying.com/th/knowledgeview.aspx?id=7>
- พฤทธิ์ ศุภเศรษฐศิริ. (2548). รายงานการวิจัยเรื่องเครื่องเบญจรงค์ไทยปัจจุบัน : กรณีศึกษาเครื่องเบญจรงค์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ.
- พสุ เฉษะรินทร์. (2550). กลยุทธ์ทะเลน้ำเงิน. ค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2550 จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- พิชญ จงสถิตย์วัฒนา. (2548). การบริหารการตลาด: การวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพจิตร คงแก้ว. (2548). บทบาทของหน่วยงานภาครัฐต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภานุ ลิ้มมานนท์. (2546). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สิปรัช.
- ยุทธนา พรหมณี. 2554. ทักษะความสามารถพื้นฐานของผู้บริหาร: การพูดเพื่อการสื่อสาร. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2554. จาก <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r41.doc>
- ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์. (2548). การจัดการการตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- เยาวภา ปฐมศิริกุล. (2554). แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 34 (130), 14-35.
- ลัทธிகาล ศรีวะระมย์ และศุภลักษณ์ พงษ์วงษ์. (ผู้แปล). (2538). การบริหารเชิงมุ่งผล กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนความเสี่ยงสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : สยามธุรกิจและการตลาด.
- วัฒนา ระงับทุกข์. (2542). แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ : แอลทีเพรสจำกัด.
- วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. (2545). คุณภาพคือการบริหาร. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2554 จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/SmsNew/downloads/การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมาย.pdf>

- วีรชัย ตันติวีระวิทยา. (2534). **ต้นตื้นหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก**. กรุงเทพฯ : เอช-เอน การพิมพ์.
- ศรัณยพงษ์ เทียงธรรม.(2552, มีนาคม-เมษายน). บูรณาการแนวคิดการตลาดด้วย Blue Ocean Strategy. **Productivity World**, 14 (19), 29-33.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2540). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, ศุภกร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. (2542). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศิวพร บุญชูวิทย์. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจผ้าไหมมัดหมี่ของกลุ่มทอผ้า อำเภอสูงเนิน จังหวัดมุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. (2546). **โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย. (2549). **กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : โอเชียน บุ๊ค มาร์ท.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). **การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2554). **ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย**. **NIDA Development Journal**, 51 (1), 157-199.
- (2553). **นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ**. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 33 (128), 49-65.
- สมยศ นาวิการ. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- (2544). **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ โชคณกุล. (2554). **การจัดการการตลาด** ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2554 จาก <http://www.tsu.ac.th/icofis/newsbeat/0000161/0000161paper/mkt.pdf>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2554). **ประเภทของนวัตกรรมในภาครัฐ**. ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2554 จาก <http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=1&mn=3>
- (2548). **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2548**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2554). **ความหมายของนวัตกรรม**. ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2554. จาก http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_definition
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2542). **วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทย: ปาฐกถาพิเศษในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เรื่อง “เทคโนโลยี นวัตกรรม กับการพัฒนาประเทศ”**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สำเภา สมบูรณ์ และคณะ. (2554). **การประเมินการดำเนินงานคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาจังหวัด (กบย.จ.) ของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน และตอนล่าง 2**. ม.ป.ท. : สำนักบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 9.
- สืบชาติ อันทะไชย. (2552). **การบริหารการตลาด**. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. (2541). **Outsource... คืออะไร**. วารสารการบริหารคน, 19 (2), 17-19.
- สุธี พนาวรร และจักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย. (2553). **ผ่ากั้นจอมอัจฉริยะ Peter Drucker**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุพล พรหมมาพันธ์. (2551). **IT Outsourcing**. ค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2551 จาก <http://aster.spu.ac.th/file/user/39/39/upload/Radio/ITOutsourcing.pdf>
- อภิชาติ ดนัยวรรณ. (2550). **การจ้างงานภายนอกของรัฐวิสาหกิจไทย ศึกษาเปรียบเทียบกรณี: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรพินท์ สฟโชคชัย. (2546). **เอกสารประกอบการสอนการพัฒนาระบบราชการเพื่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์. (2554). **การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุษา เทียนทอง. (2546). **ความหมาย ความสำคัญ และแนวทางการบูรณาการแผนชุมชน**. เอกสาร

- ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ"คณะกรรมการประสานงานระดับจังหวัด โครงการ
บูรณาการแผนชุมชนเพื่อความเข้มแข็งของชุมชนและเอาชนะความยากจน" วันที่ 1 - 2
พฤษภาคม 2546 ณ โรงแรมบี พี แกรนด์ทาวเวอร์ หาดใหญ่ จ.สงขลา . ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- Axel, J. (1999). Successful market innovation. **European Journal of Innovation Management**,
2 (1), 6-11.
- Bedeian, A. G. (1993). **Management**. Orlando : Harcourt Brace Javanavich Colledge.
- Certo, S. C. (2000). **Modern management**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Click, R. L., & Duening, T. N. (2005). **Business process outsourcing: The competitive
advantage**. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Domberger, S. (1998). **The contracting organization: A strategic guide to outsourcing**.
New York : Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1985) . **Innovation and Entrepreneurship**. New York : Harper.
- Drummond, G. & Ensor, J. (2005). **Introduction to Marketing concepts**. Oxford :
Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Edward Russell-Walling. (2009). **MBA 50 หลักการบริหาร** (แปลมาจาก 50 Management ideas).
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997). **Marketing**. (11th ed.). NewYork :
Mcgraw-Hill.
- Evers, C.W. & Lakomski, G. (2000). **Doing Educational Administration: A Theory of
Administrative Practice**. New York : Pergamon Press.
- Fitz Gerald, J. & Fitz Gerald, A. F. (1987). **Fundamental of system analysis : Using
structured analysis and design techniques**. (3rd ed.). New York : John Wiley &
Sons.
- Greaver, M. F. (1999). **Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions
and initiatives**. New York : Amacom.
- Greenwood, R. A. (1998). Outsourcing: A test of organizational economic, political, and
strategic models in human resources management context. **Dissertation Abstracts
International**, 3(1), 114-A. (UMI No. 9907487)
- Griffin, R. W. (1999). **Management**. Boston : Houghton Mifflin.

- Guiltinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (1997). **Marketing Management: strategies and programs.** (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Gummesson, E. (2008). **Total relationship marketing.** (3rd ed.). Singapore: Butterworth-Heinemann.
- Hart, S.J. & Baker, M.J. (1994). The multiple convergent processing model of new product development. **International Marketing Review**, *11*(1), 77-92.
- Hart, S.J. (1999). New product development process. In Baker, M. J. (Ed.). (p. 314-336). **The marketing book Melbourne.** (4th ed.) N.p.: Butterworth-Heinemann.
- Heywood, J. B. (2001). **The outsourcing dilemma.** London: Pearson Education.
- Jay B. Barney & Ricky W. Griffin. (1992). **Management of organizations : strategy structure behavior.** Boston: Houghton Mifflin.
- Jerome E. McCarthy (1981). **Basic Marketing : A managerial Approach.** Homewood : Richard D. Irwin Inc.
- Joan, G. (1997). Outsourcing: The new Partnership, **Journal of Business Strategy**, *18* (4)
- Jr., Robert H. Waterman, Thomas J. Peters. & Phillips, Julien R. (1980). “**Structure Is Not Organisation” in Business Horizons**, *23* (3), 14-26.
- Jr., Robert H. Waterman, Thomas J. Peters. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America.** New York: Harper & Row published Inc.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). **Organization and management : A system and contingency approach.** (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Kotler, P. (2003). **Marketing management.** (11th ed.). Singapore: Prentice-Hall.
- Kotler, P (1997). **Marketing management: Analysis, planning, implementation and control.** New Jersey : A Simon & Schuster company.
- Lauterborn, B. (1990). **New marketing litany: four Ps passe: C-words take over.** **Advertising age**, *61* (41), 26.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002). **Principles of Service Marketing and Management.** New Jersey : Pearson Education International.
- McDonald, M. (2002). **Marketing plans: How to prepare them, how to use them.** Singapore : Butterworth-Heinemann.

- Merriam-Webster, Incorporated. (1996). **Merriam-webster's collegiate dictionary (10th ed.)**.
MA : Springfield.
- Payne, A. (1993). **The essence of services marketing**. New York: Prentice Hall.
- Peter Fisk. (2009). **ลูกค้าอัจฉริยะ (แปลมาจาก Customer Genius)**. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- Richard H. Hall. (1991). **Organizations : Structures Process and Outcomes**. New Jersey :
Prentice Hall.
- Rogers, E. M. (1962). **Diffusion of Innovations**. (2nd ed.). New York : The Free Press of
lencoe.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. (1971). **Communication of Innovations a: Cross-
Cultural Approach**. New York : Free Press.
- Savitz, L. A. & Kaluzny, A. D. (2000). Assessing the implementation of clinical process
innovations: A cross- case comparison. **Journal of Healthcare Management**,
45 (6), 366-379.
- Schein, E. H. (1999). **The corporate culture survival guide: sense and nonsense about
culture change**. California : Jossey-Bass.
- Schmookler. (1966). **Invention and Economic Growth**. MA: Harvard University press.
- Schumpeter, J. Alois. (1934). The theory of economic development. Harvard: Harvard University
Press.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). **Managing Innovation**. (3rd ed.). West Sussex:
Wiley.
- W. Chan Kim & Renee Mauborgme. (2005). **Blue ocean strategy : how to create uncontested
market space and make the competition irrelevant**. Boston, Mass.: Harvard
Business School Press.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliam, A. (1994). Human resources and
sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International
Human Resource Management Journal**, 5, 299-324.

ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถาม
เรื่องการพัฒนาแนวคิดกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP
(เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อำเภอ เมืองสมุทรสาคร กระทุ่มแบน บ้านแพ้ว
3. ประเภทการดำเนินงาน ผู้ประกอบการหลัก (ผลิตเองขายเอง)
 ผู้ประกอบการย่อย (รับจ้างผลิต)
4. ระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า
 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือสายอาชีพ
ปริญญาตรี
5. การขึ้นทะเบียน OTOP ขึ้นทะเบียน OTOP
 ไม่ขึ้นทะเบียน OTOP

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมจัดการ

คำชี้แจง : 1. โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามโดยละเอียดก่อนตอบคำถาม

2. ทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่เลือก

3. ค่าของคำตอบมี 5 ระดับ ดังนี้ 1 หมายถึง น้อยมาก 2 หมายถึง ค่อนข้างน้อย

3 หมายถึง พอประมาณ 4 หมายถึง มาก และ 5 หมายถึง มากที่สุด

Five Competitive Forces	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Threat of new Entrants					
1. เบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความสนใจในการลงทุนจากผู้ประกอบการในจังหวัดอื่นๆ มากขึ้น					
2. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ทำให้ท่านมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น					
3. ยอดขายในภาพรวมมีมูลค่าลดลง					
4. นโยบายการสนับสนุน OTOP ทำให้อุตสาหกรรมเบญจรงค์มีคู่แข่งรายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น					
Bargaining Power of Suppliers					
5. วัตถุดิบในการผลิตเครื่องเบญจรงค์หลายๆ ชนิด เช่น ของขาว สี และน้ำทอง ไม่สามารถหาวัสดุอื่นมาใช้ทดแทนในการผลิตได้					
6. ผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์มีจำนวนน้อยราย					
7. วัตถุดิบในการผลิตเครื่องเบญจรงค์บางอย่าง เช่น น้ำทอง เป็นวัตถุดิบที่มีราคาแพง					
8. ผู้ผลิต/ผู้จัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์หลายรายที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการเบญจรงค์					
Bargaining Power of Buyers					
9. เนื่องจากมีผู้ประกอบการเบญจรงค์หลายราย จึงทำให้ลูกค้ากดต่ำต่อรองราคา					
10. ลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางมักรู้ราคาต้นทุนในการผลิตเครื่องเบญจรงค์					
11. ลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อจำนวนมากมักขอให้ลดราคาลงเป็นพิเศษ/ของแถมเพิ่ม					
12. เบญจรงค์ส่วนใหญ่มีมาตรฐานเดียวกัน จึงทำให้ลูกค้ากดต่ำต่อรองราคา					

Five Competitive Forces	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Threat of Substitutes					
13. สินค้าทดแทนประเภทอื่นในจังหวัดสมุทรสาคร ได้เข้ามายึดครองส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น					
14. สินค้าทดแทนประเภทอื่นมักมีราคาที่ถูกกว่า จึงทำให้ลูกค้าเดิมบางส่วนมีการเปลี่ยนใจไปทดลองซื้อสินค้าทดแทนดังกล่าว					
15. ลูกค้าเดิมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อเบญจรงค์ โดยหันไปซื้อสินค้าทดแทนประเภทอื่น					
16. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสินค้าทดแทนอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูล ในการแก้ไขปัญหา					
Rivalry among Existing Firms					
17. ผลประกอบการในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในภาพรวมลดลง					
18. เบญจรงค์ต้นทุนในการเก็บรักษาในกรณีขายไม่ได้อยู่ในระดับสูง					
19. เบญจรงค์เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้พยายามสร้างสรรค์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว					
20. ผู้ประกอบการเบญจรงค์แต่ละรายต่างมีวิธีการที่เป็นจุดขายเฉพาะตัว					
McKinsey 7's Framework	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
strategy					
21. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการวางแผนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					
22. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจน					
23. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง					
24. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์					
structure					
25. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการจัดแบ่งฝ่ายงานในการดำเนินการ					
26. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ได้มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานคนอื่นๆ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ การลดราคาเครื่องเบญจรงค์ การออกแบบลวดลายใหม่ๆ เป็นต้น					
27. ภายในกลุ่มมีโครงสร้างการทำงาน ไม่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว					

McKinsey 7's Framework	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
structure					
28. ภายในกลุ่มสามารถติดต่อสาร/ประสานงานได้อย่างรวดเร็ว					
system					
29. ภายในกิจการมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน					
30. ผู้ประกอบการเบญจรงค์สามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดในการดำเนินงานได้โดยง่าย					
31. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการพัฒนาระบบ วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
32. ภายในกิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วตามเป้าหมายที่กำหนด					
style					
33. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน					
34. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการดูแลพนักงานในด้านต่างๆ อย่างใกล้ชิด					
35. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีวิธีการบริหารงานที่ช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
36. ผู้ประกอบการเบญจรงค์เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ โดยมองเห็นผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว					
staff					
37. ผู้ประกอบการเบญจรงค์เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน					
38. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มักชักจูงให้พนักงานเห็นว่าตนมีความสำคัญต่อกิจการ					
39. มีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย					
40. พนักงานเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความชำนาญในหน้าที่ของตน					
skill					
41. ผู้ประกอบการเบญจรงค์มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
42. คุณภาพของเครื่องเบญจรงค์เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ					
43. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของเบญจรงค์ที่ผลิตออกมา					
44. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ใช้วิธีการจ่ายค่าแรงตามคุณภาพของงานแก่พนักงานที่มีศักยภาพสูง					

McKinsey 7's Framework	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
shared values					
45. ผู้ประกอบการเบญจรงค์ส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน					
46. พนักงานมีแนวทางการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
47. พนักงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน					
48. ความเชื่อและค่านิยมที่มีพนักงานมีส่วนร่วมคือ แรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้พนักงานให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน					
The 7P's Services Marketing Mix	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Product					
49. ผู้ประกอบการมักสร้างสรรค์รูปแบบของเบญจรงค์ให้มีความแปลกใหม่เป็นเอกลักษณ์ของตน					
50. เบญจรงค์มีลวดลายที่แสดงความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น					
51. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เบญจรงค์					
52. ผู้ประกอบการมีการพัฒนาตราสินค้าให้โดดเด่นโดยส่งเข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย					
Price					
53. ลูกค้าที่ซื้อเบญจรงค์ส่วนใหญ่เห็นว่าเบญจรงค์มีความคุ้มค่าสมกับราคาที่ต้องจ่ายไป					
54. ระดับราคาของเบญจรงค์ไม่สูงเกินไปเมื่อเทียบกับราคาของสินค้าที่ระลึกอย่างอื่น					
55. ผู้ประกอบการมีการวางกลยุทธ์/เทคนิคการตั้งราคาที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้น					
56. ผู้ประกอบการมักใช้วิธีการตั้งราคาโดยพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์เป็นหลัก					

McKinsey 7's Framework	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Place					
57. ผู้ประกอบการนิยมจัดบ้านเป็นสถานที่จัดจำหน่ายเบญจรงค์ เพื่อสร้างความสะดวกในการเลือกซื้อของลูกค้า					
58. ผู้ประกอบการมีการออกแบบการจัดเก็บเบญจรงค์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความสวยงามให้เข้ากับบรรยากาศ					
59. ผู้ประกอบการมีการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับเบญจรงค์					
60. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนกิจกรรมในการกระจายตัวผลิตภัณฑ์ เช่น งาน OTOP City ที่เมืองทองธานี และงานจำหน่ายสินค้ารายการอื่นๆ ทั่วประเทศ					
Promotion					
61. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการไปพบปะพูดคุยกับลูกค้า					
62. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า เช่น การพูดคุยใจ การลดราคา การแถม เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อเบญจรงค์					
63. ได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดตามช่องทางต่างๆ เช่น การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ website จดหมายข่าว เป็นต้น					
64. ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับลูกค้า เพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เบญจรงค์					
People					
65. พนักงานมีทัศนคติที่ดีมีใจรักงานในอุตสาหกรรมเบญจรงค์					
66. พนักงานมีศักยภาพสูงในการทำงาน					
67. ผู้ประกอบการมีการพัฒนาทักษะ ฝีมือให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง					
68. ผู้ประกอบการมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
Process					
69. มีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นลำดับชัดเจน					
70. มีการพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
71. กระบวนการทำงานที่ได้รับการพัฒนาได้ช่วยให้การส่งมอบสินค้าทันตามกำหนด					
72. ส่วนราชการได้เข้ามาให้การช่วยเหลือการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

McKinsey 7's Framework	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Physical Evidence and Presentation					
73. ผู้ประกอบการได้มีการออกแบบสถานที่ให้เหมาะสมกับการจำหน่ายเบญจรงค์					
74. ผู้ประกอบการมีการสร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เบญจรงค์					
75. มีการแสดงข้อมูลของเบญจรงค์สร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้า					
76. มีการจัดแสดงเบญจรงค์โดยเน้นสร้างบรรยากาศสูงใจให้ลูกค้าซื้อ					
แนวคิดเรื่องอื่นๆ	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Outsourcing					
77. ส่วนราชการได้สนับสนุนให้มีการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาในเรื่องการแสวงหาตลาด					
78. ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพในการพัฒนาตลาดเบญจรงค์					
79. ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพเข้ามาดำเนินการจัดระบบบริหารงานการจำหน่ายของเบญจรงค์					
80. ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากมืออาชีพในการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น					
Integration					
81. ส่วนราชการให้การสนับสนุนผู้ประกอบการในลักษณะต่างคนต่างสนับสนุนตามนโยบายของตน					
82. มีการบูรณาการร่วมกันของส่วนราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างเป็นระบบ					
83. ส่วนราชการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน					
84. ผู้ประกอบการต้องการให้ส่วนราชการสนับสนุนความรู้ทางวิชาการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์					

Innovation	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
Product innovation					
85. ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่มีคุณภาพสูงขึ้น					
86. ลูกค้าให้ความสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่					
87. ผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มียอดขายสูงกว่าผลิตภัณฑ์เดิม					
88. ผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มักถูกลอกเลียนแบบจากผู้ประกอบการรายอื่น					
89. ผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว					
Process innovation					
90. มีการพัฒนาระบบที่ช่วยให้การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ง่ายขึ้น					
91. ท่านให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์					
92. มีการลดระยะเวลาการผลิตให้ลดน้อยลง					
93. มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น					
94. มีการจัดระบบการบริหารงานอย่างเป็นสัดส่วน เช่น การเงิน วัสดุคิบ การจัดส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น					
95. มีการพัฒนากระบวนการผลิตที่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น					
Market innovation					
96. 1. ท่านมีวิธีการทำตลาดกับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ เสมอ					
97. 2. ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ที่ไม่ซ้ำกับผู้ประกอบการรายอื่น					
98. 3. ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมให้แก่ลูกค้า เช่น การลดราคา การแถม การเอื้อประโยชน์ การให้เครดิต เป็นต้น					
99. ส่วนราชการมักให้การสนับสนุนแก่ท่านในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ					
100. ท่านได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การออกแบบตกแต่งหน้าร้าน การสร้าง website แสดงสินค้า					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณ

ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่องการพัฒนาวัตกรรมการจัดการที่เหมาะสมกับการยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาคร

1. ท่านเห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิด Five Competitive Forces ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ (1) คู่แข่งขันรายใหม่ๆ ที่เข้าสู่การแข่งขันในตลาดเบญจรงค์เพิ่มขึ้น (2) วัตถุดิบกับผลกระทบในอุตสาหกรรมเบญจรงค์ (3) ลักษณะของลูกค้า และวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการขายเบญจรงค์ (4) ของที่ระลึกซึ่งอาจกลายเป็นสินค้าทดแทนเบญจรงค์ และ (5) สภาพการแข่งขันกันของตลาดเบญจรงค์ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ประเด็นต่างมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเบญจรงค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ขอให้ท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และแนวทางในการดำเนินการเรื่องแก้ไข และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

2. ท่านเห็นว่าปัจจัยในการบริหารงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิด McKinsey 7's Framework ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ (1) การวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินกิจการ (2) การแบ่งกลุ่ม/แผนกในการบริหารงาน (3) แนวทางในการพัฒนาระบบงาน (4) เทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน (5) วิธีการบริหารพนักงาน (6) วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงาน และ (7) วิธีการจูงใจให้พนักงานมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ประเด็นถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในระดับสูง จึงขอให้ท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และแนวทางในการดำเนินการเรื่องแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

3. ท่านเห็นว่าปัจจัยในการบริหารงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิด The 7P's service marketing mix ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ (2) เทคนิคการตั้งราคาเบญจรงค์ (3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (4) แนวทางในการส่งเสริมการขาย (5) พนักงานในสังกัด (6) การพัฒนากระบวนการทำงาน และ (7) การจัดสภาพแวดล้อมและการนำเสนอ ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ประเด็นถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในระดับสูง จึงขอให้ท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และแนวทางในการดำเนินการเรื่องแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

4. ท่านเห็นว่าปัจจัยในการบริหารงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ตามแนวคิดเรื่อง Outsourcing และ Integration ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ประเด็นถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ในระดับสูง จึงขอให้ท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าว และแนวทางในการดำเนินการเรื่องแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

5. การพัฒนาวัตกรรมการจัดการเพื่อยกระดับกลุ่มหัตถกรรม OTOP (เบญจรงค์) จังหวัดสมุทรสาครท่านเห็นว่า (1) แนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เบญจรงค์ (2) แนวทางในการพัฒนากระบวนการผลิตเบญจรงค์ และ (3) แนวทางในการพัฒนาตลาดเบญจรงค์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และก่อให้เกิดความยั่งยืนของผู้ประกอบการในอนาคต

6. ท่านเห็นว่าเป้าหมายในอนาคตของอุตสาหกรรมเบญจรงค์ และแนวทางในการดำเนินงานควรมีลักษณะอย่างไร

ภาคผนวก ข
ผลการทดสอบเครื่องมือวิจัย

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
Item-total Statistics

if Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance Total Deleted	Corrected Item- if Item Correlation	Alpha Deleted
A1	217.4000	898.0586	.6330	.9697
A2	217.3000	925.5448	.7802	.9709
A3	217.4000	903.0241	.5609	.9699
A4	217.8333	896.8506	.5980	.9698
B5	217.6667	903.0747	.5598	.9699
B6	217.4667	909.6885	.4093	.9702
B7	217.4000	900.8862	.6491	.9697
B8	217.3333	893.6954	.7839	.9694
C9	217.4333	898.8230	.6492	.9697
C10	217.8333	901.7471	.5295	.9700
C11	217.2667	906.1851	.6054	.9698
C12	217.3000	898.3724	.5322	.9700
D13	217.3667	895.4989	.8459	.9693
D14	217.4333	896.4437	.8044	.9694
D15	217.5000	898.4483	.6522	.9697
D16	217.5000	897.1379	.6436	.9697
E17	217.3333	897.2126	.5980	.9698
E18	217.2333	905.1333	.5526	.9699
E19	217.6333	902.9816	.5950	.9698
E20	217.6000	920.8517	.7962	.9706
F21	217.6333	895.2230	.6882	.9696
F22	217.4667	906.4471	.5983	.9698
F23	217.4333	899.8230	.5623	.9699
F24	217.4667	901.2747	.5923	.9698
G25	217.4000	895.6448	.6837	.9696
G26	217.3667	889.0506	.7504	.9694
G27	217.4000	887.2655	.7172	.9694
G28	217.6000	894.3345	.7037	.9695
H29	217.6000	878.1276	.8426	.9690
H30	217.4000	890.0931	.7604	.9693
H31	217.5333	890.1713	.7490	.9694
H32	217.3333	905.6954	.5128	.9700
I33	217.3667	903.1195	.7107	.9696
I34	217.5000	893.2414	.6886	.9695
I35	217.6667	901.4540	.5331	.9699
I36	217.4333	907.2368	.4961	.9700
J37	217.3000	918.7862	.6230	.9705
J38	217.5000	893.2414	.6886	.9695
J39	217.4333	912.8230	.3668	.9703
J40	217.3667	900.7747	.5809	.9698

K41	217.3667	905.1885	.7881	.9704
K42	217.5333	908.4816	.3401	.9706
K43	217.4333	903.6506	.6235	.9698
K44	217.3667	900.9816	.6537	.9697
L45	217.3667	905.9126	.5367	.9699
L46	217.4333	901.9954	.5795	.9698
L47	217.2333	897.1333	.5926	.9698
L48	217.4667	896.1368	.6661	.9696
M49	217.4000	888.5414	.6689	.9696
M50	217.4667	880.6885	.7470	.9693
M51	217.3667	890.6023	.7204	.9694
M52	217.5333	886.7575	.7188	.9694
N53	217.5000	884.0345	.7398	.9694
N54	217.7000	899.8207	.5429	.9699
N55	217.8000	925.8034	.7510	.9713
N56	217.5333	914.0678	.2346	.9709
O57	217.4667	907.2402	.4142	.9703
O58	217.4333	897.2368	.5603	.9699
O59	217.6667	894.6609	.6103	.9697
O60	217.6000	902.8517	.5269	.9700
P61	217.4667	897.8609	.5712	.9699
P62	217.2667	846.4092	.7307	.9573
P63	217.5333	954.9471	.7398	.9572
P64	217.5000	843.4310	.7438	.9572
Q65	217.6667	840.1609	.8732	.9566
Q66	217.5000	853.2931	.6275	.9579
Q67	217.4000	948.8000	.6497	.9577
Q68	217.2667	948.6161	.7099	.9575
R69	217.5000	954.6724	.5890	.9580
R70	217.3667	849.6885	.5796	.9580
R71	217.5333	842.6713	.8336	.9568
R72	217.6667	845.1954	.7472	.9572
S73	217.6000	847.1448	.7624	.9572
S74	217.6000	847.6276	.7494	.9573
S75	217.5333	850.3264	.6382	.9578
S76	217.3433	842.9885	.7675	.9571
T77	217.3373	737.4023	.7542	.9570
T78	217.4667	938.4644	.7463	.9571
T79	217.5000	832.3276	.8010	.9567
T80	217.8667	843.0161	.6741	.9575
U81	217.8333	845.8678	.7063	.9574
U82	217.5333	850.3264	.6087	.9579
U83	217.6000	840.3172	.7611	.9570
U84	217.6333	842.5161	.6906	.9574
V85	217.5000	840.4655	.7822	.9569
V86	217.5667	841.5644	.8642	.9567
V87	217.7000	862.8379	.6669	.9598
V88	217.4500	845.0172	.7376	.9572
V89	217.1670	941.4897	.7351	.9572

W90	217.5333	940.7402	.7481	.9571
W91	217.6000	945.7655	.5984	.9580
W92	217.7000	942.3552	.7021	.9574
W93	217.6667	949.1264	.6497	.9577
W94	217.6363	47.2747	.6106	.9579
W95	217.5667	843.4954	.6237	.9578
X96	217.8667	877.0161	.6225	.9609
X97	217.5000	871.7759	.5881	.9607
X98	217.8100	968.2310	.5957	.9598
X99	217.9400	971.2655	.8734	.9614
X100	217.8667	964.3954	.6210	.9602

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

Alpha = .9603

N of Items = 100

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาณี อินทร์จันทร์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 10 สิงหาคม 2502
ที่อยู่ปัจจุบัน	10 ตรอกบริพัตร ต.พระปฐม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73100
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) บธ.บ.มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี บธ.ม. มหาวิทยาลัยสยาม กำลังศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (การจัดการเทคโนโลยี) มหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ประวัติการทำงาน	ปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 1. รองคณบดีฝ่ายกิจการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2. หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและโครงการอาหารกลางวัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม 3. ประธาน โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ(การบัญชี) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 4. หัวหน้างานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 5. รองคณบดีคณะการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 6. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม