

การสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน Value Creation of Products and Management Innovation of Community Enterprises

◆ สมเกียรติ สุทธินรากร

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Somkiat Sutthinarakorn

Doctorate Student, Development Education Program, Faculty of Education,

Silpakorn University, E-mail: somkiat_sr@hotmail.com

◆ ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Yuwaree Yanprechaset

Assistant Professor, Ph.D., Department of Education Foundations, Faculty of Education,

Silpakorn University, E-mail: yuwaree2828@gmail.com

◆ ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Chaiyos Paiwithayasiritham

Associate Professor, Ed.D., Department of Education Foundations, Faculty of Education,

Silpakorn University, E-mail: chaiyos20@gmail.com

◆ นรินทร์ สังข์รักษา

รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการชุมชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Narin Sungrugsa

Associate Professor, Ed.D., Community Management, Faculty of Management Science,

Silpakorn University, E-mail: narin_324349@yahoo.com

Abstract

This research aimed to study the value creation of products and management innovations of community enterprises. Both quantitative and qualitative methods were employed in the study. Samples of quantitative study were 431 leaders of good-level rated community enterprises by using stratified random sampling. Research instruments were questionnaires. Statistics such as percentage means and standard deviation were used for

data analysis. Based on data collected, interviews with ten community leaders from ten community enterprises were done by using semi-structured interviews. Data from interviews were analyzed by using content analysis.

Finding revealed that, community enterprises were able to create values for their product at high level whilst management innovations were also found at high level in all five categories: organizational innovation, process innovation, marketing innovation, innovative knowledge management, and personnel competencies. In-depth information revealed the limitations on story telling towards history and culture that can be merged with products' value creation. Knowledge still attached with some persons who can communicate with audience during trade fairs. Prominent points of community enterprises' products such as the environmental-friendly. The factors affecting the successfulness were community enterprise members' entrepreneurship and marketing experiences.

Keywords: Management Innovations, Value Creation, Community Enterprises' Products

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงปริมาณเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือ ผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินศักยภาพในระดับดี จำนวน 431 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นหรือพวก เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลที่ได้ถูกนำไปค้นหาความคลุ้มคลั่งด้วยการสัมภาษณ์ผู้นำวิสาหกิจชุมชน 10 คน จาก 10 วิสาหกิจชุมชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในระดับมาก ส่วนนวัตกรรมในการบริหารจัดการพบว่ามีอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ประเด็นย่อยคือ นวัตกรรมองค์กร นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด การจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และสมรรถนะของบุคลากร ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า การสร้างมูลค่าในผลิตภัณฑ์ยังมีข้อจำกัดเรื่องการนำเรื่องเล่าทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ผนึกลงในสินค้าอย่างเป็นรูปธรรม ความรู้ส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ตัวบุคคล ซึ่งสามารถสื่อสารเมื่อมีการจำหน่ายสินค้าในเทศกาลต่าง ๆ จุดเด่นของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนคือ ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสิ่งที่ทำให้การประกอบการประสบความสำเร็จคือ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ และการมีประสบการณ์ทางการตลาดของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ : นวัตกรรมการบริหารจัดการ การสร้างมูลค่า ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

บทนำ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-6 ได้มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จนกระทั่งแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 รัฐบาลได้ปรับแนวทางการพัฒนาให้เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจในภาคประชาชนมากขึ้น โดยตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในปี 2548 เพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรได้นำผลผลิตทางการเกษตรสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์โดยดำเนินการร่วมกันในระดับกลุ่มเพื่อให้ธุรกิจระดับเล็กและระดับกลางของชุมชนมีพลัง คนในชุมชนเป็นเจ้าของกิจการ ใช้ทรัพยากรวัตถุดิบ แรงงาน และทุนในชุมชน โดยมีฐานภูมิปัญญาเป็นต้นทุนในการผลิต หลักการที่สำคัญคือคนในชุมชนร่วมกันกำหนดทิศทางและอนาคตขององค์กรด้วยตนเอง ร่วมผลิต ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหน่วยราชการเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนให้ความรู้และคำแนะนำ การเปิดพื้นที่ทางเศรษฐกิจของชุมชนจนต่อเนื่องจนถึง แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ซึ่งการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลในการสร้างชุมชนเข้มแข็งภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนมีการเติบโตอย่างช้าๆ ในจำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนทั่วประเทศ ในปี 2558 มีจำนวน 74,539 ราย พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดีมีเพียงร้อยละ 32.34 (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2558) สาเหตุที่วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จน้อยพบว่าเป็นเพราะไม่เข้าใจในเจตนารมณ์ที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน ทำให้จำนวนการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเติบโตในด้านปริมาณมีมากกว่าด้านคุณภาพ นอกจากนี้ยังพบปัญหาของการบริหารจัดการการผลิตและการจำหน่ายยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การต่อยอดภูมิปัญญาด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ยังมีข้อจำกัด ทำให้การยกระดับความสามารถในวิชาชีพไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (ชาญยุทธ์ ภาณุทัต และคณะ, 2558)

Tim, Rick and Max (2005) มองว่าเนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง การขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จคือการใช้นวัตกรรม (Innovation) เพราะนวัตกรรมคือสิ่งที่นำพาให้องค์กรก้าวหน้าทั้งที่ปรากฏอยู่ในรูปของผลผลิตและการบริหารจัดการการผลิต ในรายงานการวิจัยของ Tim, Rick and Max (2005) อธิบายว่ากิจการขนาดเล็กและขนาดกลางจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมขององค์กร โดยกลยุทธ์ขององค์กรคือ การมีนโยบายที่สนับสนุนการขับเคลื่อนตามกลยุทธ์ มีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคน มีแนวปฏิบัติที่ดี มีการสนับสนุนทุนจากภาครัฐ มีการพัฒนาผู้ค้า (Supplier) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยผู้นำที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการให้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร (Tidd et al., 2002) เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าได้เร็วกว่าเส้นทางปกติ การใช้กลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายถูกนำมาพูดคุยอย่างกว้างขวาง เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดในเรื่องกำลังทุน กำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ สามารถช่วยให้องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำพาไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้ (Morris, 2007) กลยุทธ์ของการสร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อแบ่งปันทรัพยากร และอาศัยการมีสถานะร่วมไปกับองค์กรขนาดใหญ่ พร้อม ๆ

กับการสร้างการแข่งขันกับองค์กรขนาดเดียวกันเพื่อยกระดับตนเองให้สูงขึ้นภายใต้แนวคิดของการแข่งขันด้วยความร่วมมือที่เรียกว่า Co – petitions (Surest, McKenzie and Woodruff, 2009) ความสำเร็จของการขับเคลื่อนกลยุทธ์อยู่ที่การสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดมูลค่า (Value Creation) จนนำไปสู่การสร้างรายได้ที่ดี ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนต้องผ่านเส้นทางการบริหารจัดการที่ดี มีการจัดการความรู้ที่เยี่ยมยอด มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอภายใต้การกำกับที่ดี จนนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Wolf and Pett, 2006)

การสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน เป็นปฏิบัติการต่อยอดให้กับสินค้าที่มีต้นทุนของภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีพื้นฐานของประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม สินค้าวิสาหกิจชุมชนจึงต้องมีอัตลักษณ์ที่บ่งบอกลักษณะเฉพาะ การสร้างมูลค่านี้ สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) อธิบายว่าเป็นการทำให้สินค้ามีความก้าวหน้าไปมากกว่าการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนเพื่อขับเคลื่อนการผลิตผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่มีการสร้างมูลค่าให้เป็นหน่วยทางธุรกิจขององค์กรชุมชนในภาคเกษตรกรรม โดยผลิตภัณฑ์ของชุมชนของวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางได้มีพื้นที่ทางเศรษฐกิจ สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากเคียงคู่ไปกับเศรษฐกิจกระแสหลัก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน
2. เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน และศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร และการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยศึกษากับผู้นำหรือตัวแทนวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินศักยภาพจากกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับดี ในพื้นที่ 77 จังหวัดของประเทศ

การทบทวนวรรณกรรม

รัฐบาลได้ตรากฎหมายวิสาหกิจชุมชนขึ้นเมื่อปี 2548 จุดประสงค์เพื่อให้องค์กรชุมชนได้มีพื้นที่ในการประกอบการ โดยการดำเนินการกำหนดให้อยู่ในลักษณะของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกกลุ่มนำผลผลิตทางการเกษตรสู่การแปรรูปให้มีมูลค่าเพิ่มโดยใช้ความรู้จากภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นที่สั่งสมกันมา อันจะเป็นพลังในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (เสรี พงศ์พิศ, 2552) อันมีความหมายต่อการสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง

แต่การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้มีการจำแนกระดับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมและยกระดับให้ตรงกับสภาพที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน ในรายงานการศึกษาของ Tim, Rick and Max (2005) พบว่า นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนได้ดี นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2548; Tushman and Nadler, 1986) ความใหม่ถือเป็นหัวใจสำคัญของนวัตกรรม (Salomon et al., 2007) สำหรับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน นอกจากผลิตภัณฑ์ต้องใหม่แล้ว ผลิตภัณฑ์ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งนำมาสู่การสร้างรายได้ให้กับผู้ผลิต (Wan et al., 2005) และสินค้าของวิสาหกิจชุมชนต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแสดงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (OECD, 2004)

นวัตกรรมการบริหารจัดการช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน โดยนวัตกรรมการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร (Hawkins, 2001) หมายถึง การผลิตสินค้าที่มีการสร้างสรรค์มูลค่าด้วยเทคโนโลยีบนฐานทุนความรู้หรือปัญญาด้วยต้นทุนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่อยู่ในมิติของประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย, 2542) หมายถึง การจัดการรูปองค์กรที่มีขนาดโครงสร้างองค์กร (UNCTAD, 2008) การมีนโยบายที่เน้นการใช้นวัตกรรมในองค์กรการจัดการผลิตและควบคุมคุณภาพของกระบวนการผลิต รวมทั้งมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นแนวปฏิบัติที่ดีและมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (Tim, Rick and Max, 2005) หมายถึง ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด (เสรี พงศ์พิศ และ สุภาส จันทรหงษ์, 2549) และการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Development Trust Association: DTA, 2005) ความร่วมมือทางการตลาดกับลูกค้า (Porter, 1996) และความร่วมมือกับองค์กรสนับสนุนภายนอกทั้งจากองค์กรภาครัฐที่เป็นแหล่งทรัพยากร และความร่วมมือจากองค์กรภาคเอกชน (พันศักดิ์ วิญญรัตน์, 2548; มนูญ สอนเกิด, 2547) ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร (Verbees and Meulenber, 2004) หมายถึง การให้ความสำคัญกับคน ความสามารถของผู้นำ กับการสร้างคนในองค์กรทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมการใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และสร้างผลผลิตนวัตกรรม ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม หมายถึง การนำความรู้เชิงนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาคการผลิต การตลาด และการพัฒนาองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เสริมด้วยการศึกษาเชิงลึกจากการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในส่วนของวิจัยเชิงปริมาณ ทำการศึกษากับผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร (Food) และไม่ใช่อาหาร (Non - food) จำนวน 525 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นหรือพวก (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามเขตวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 9 เขต (ดังตารางที่ 1) ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 82.10 เครื่องมือที่ใช้

ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.80-1.00 และทดลองใช้กับวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงในจังหวัดอ่างทอง จำนวน 30 ราย ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .99 ข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการศึกษาเชิงลึก ใช้วิธีการสัมภาษณ์เสริมจากผู้นำวิสาหกิจชุมชน จำนวน 10 คน เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ตารางที่ 1 จำนวนวิสาหกิจชุมชนรวมทั้งประเทศ ที่จำแนกตามการประเมินระดับดี

ที่	เขต	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
1	สสข. 1 จ. ชัยนาท มี 9 จังหวัด	1,070	34
2	สสข. 2 จ. ราชบุรี มี 8 จังหวัด	846	27
3	สสข. 3 จ. ระยอง มี 9 จังหวัด	865	27
4	สสข. 4 จ. ขอนแก่น มี 12 จังหวัด	4,137	130
5	สสข. 5 จ. สงขลา มี 7 จังหวัด	1,385	44
6	สสข. 6 จ. เชียงใหม่ มี 8 จังหวัด	2,766	87
7	สสข. 7 จ. นครราชสีมา มี 8 จังหวัด	2,541	80
8	สสข. 8 จ. สุราษฎร์ธานี มี 7 จังหวัด	1,103	35
9	สสข. 9 จ. พิษณุโลก มี 9 จังหวัด	1,950	61
รวมทั้งหมด		16,663	525

ผลการวิจัย

1. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.29 รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.79 และไม่ระบุเพศ คิดเป็นร้อยละ 0.93 มีอายุอยู่ในช่วง 51 - 60 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.87 รองลงมาคืออายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.93

2. การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ พบว่าในภาพรวมการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.55) โดยในประเด็นย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.63) ความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.63) ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.70) และผลิตภัณฑ์มีความใหม่ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.65) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์

(n=431)

การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผลิตภัณฑ์มีความใหม่	3.69	0.65	มาก
2. ผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอ	3.80	0.70	มาก
3. ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจในผลิตภัณฑ์	4.02	0.63	มาก
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.93	0.63	มาก
รวม	3.86	0.55	มาก

3. นวัตกรรมการบริหารจัดการที่ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัยคือ ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมการตลาด ปัจจัยนวัตกรรมการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และสมรรถนะของบุคลากร

3.1 ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร พบว่า มีการใช้นวัตกรรมองค์กรในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.61) โดยในประเด็นย่อยพบว่าใช้ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.64) ผลผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.67) และการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.75) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมองค์กร

(n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	3.89	0.64	มาก
2. การผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มด้วยทุนทางปัญญา	3.73	0.75	มาก
3. ผลผลิตผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ด้วยทุนทางวัฒนธรรม	3.85	0.67	มาก
รวม	3.82	0.61	มาก

3.2 ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า มีการใช้นวัตกรรมกระบวนการในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.56) โดยในประเด็นย่อยพบว่าใช้ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดรูปองค์กร ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.57) มีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.64) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.60) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ (n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การจัดรูปองค์กร	3.94	0.57	มาก
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมคุณภาพ	3.82	0.60	มาก
3. การมีแนวปฏิบัติที่ดีและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.64	มาก
รวม	3.89	0.56	มาก

3.3 ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด พบว่า มีการใช้นวัตกรรมทางการตลาดในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 0.65) โดยในประเด็นย่อยพบว่าใช้ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.67) ความร่วมมือทางการตลาด ($\bar{X}$ = 3.68, S.D. = 0.74) ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.82) และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 0.81) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด (n=431)

ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความร่วมมือทางการผลิตเพื่อตอบสนองต่อการตลาด	3.65	0.82	มาก
ความร่วมมือทางการตลาด	3.68	0.74	มาก
ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับคนภายในองค์กร	3.87	0.67	มาก
ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรกับองค์กรสนับสนุนภายนอก	3.60	0.81	มาก
รวม	3.70	0.65	มาก

3.4 ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรมในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.66) โดยในประเด็นย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ ($\bar{X}$ = 3.91, S.D. = 0.65) การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร ($\bar{X}$ = 3.84, S.D. = 0.72) และการจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด ($\bar{X}$ = 3.79, S.D. = 0.72) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม

(n=431)

ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์	3.91	0.65	มาก
2. การจัดการความรู้ให้เกิดช่องทางทางการตลาด	3.79	0.72	มาก
3. การจัดการความรู้ให้เกิดการพัฒนาองค์กร	3.84	0.72	มาก
รวม	3.85	0.66	มาก

3.5 ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร พบว่า มีบุคลากรของวิสาหกิจชุมชนมีสมรรถนะในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.62) โดยในประเด็นย่อยพบว่าอยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.65) สมรรถนะของผู้นำ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.64) วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.64) และการพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.75) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร

(n=431)

ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สมรรถนะของผู้นำ	4.15	0.64	มาก
2. วัฒนธรรมของการใช้นวัตกรรมในกระบวนการขององค์กรของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน	4.09	0.64	มาก
3. คุณลักษณะของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน	4.16	0.65	มาก
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์	3.91	0.75	มาก
รวม	4.08	0.62	มาก

4. จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบประเด็นสำคัญดังนี้

4.1 การสร้างสรรค์มูลค่าของวิสาหกิจชุมชน พบชัดเจนในเรื่องการสร้างความรู้ใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ทั้งที่เป็นอาหารและไม่ใช่อาหาร ผลิตภัณฑ์อาหารในกรณีของวิสาหกิจชุมชนแม่ทองแย้ม ได้มีการปรับรสชาติ “อุ” ซึ่งเป็นสุราพื้นบ้านให้มีรสชาติอ่อนลง และบรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่ดัดได้ ส่วนกรณีของผลิตภัณฑ์ผ้าทอ

และสิ่งทอ การต่อเติมภูมิปัญญาเดิมปรากฏด้วยลวดลายและสีสันที่มีความใหม่และซับซ้อน ตรงกับรสนิยมของลูกค้า

4.2 ในประเด็นของนวัตกรรมการบริหารจัดการ พบว่า ชุมชนได้เรียนรู้การบริหารจัดการการผลิตให้สอดคล้องกับการตลาด มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ซึ่งความโดดเด่นอยู่ที่การคำนึงถึงความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แต่จุดอ่อนคือ การสร้างสรรค์มูลค่าโดยใช้ต้นทุนทางประวัติศาสตร์ยังไม่สามารถนึกความรู้หรือข้อมูลดังกล่าวลงในบรรจุภัณฑ์ แต่ความรู้ยังอยู่กับเจ้าของเรื่องราวซึ่งเป็นผู้นำ กรรมการ และสมาชิกที่พร้อมให้ข้อมูลเมื่อพบปะกับผู้ซื้อในงานเทศกาลต่าง ๆ ที่จัดโดยส่วนราชการ

4.3 ข้อค้นพบที่สำคัญที่นำวิสาหกิจชุมชนไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่เพิ่มเติมไปจากทฤษฎีคือคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งได้แก่ ความซื่อสัตย์ตามมาตรฐาน ความสามารถในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการศึกษาดูงาน ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้จากการดูงาน และความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น

4.4 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งมีความหมายต่อรายได้ของผู้ประกอบการนั้น แม้ว่าชุมชนจะเห็นว่าสำคัญ แต่สิ่งที่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันคือ ความพึงพอใจของผู้ผลิต ที่หมายถึงความพึงพอใจในการเป็นผู้ผลิตสินค้าคุณภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงความพึงพอใจของคนในชุมชนที่มีต่อการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเกิดดังนี้

1. การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในระดับดี ทั้งเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความใหม่ สร้างรายได้ที่เพียงพอ ลูกค้าและชุมชนพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสอดคล้องในทางแนวคิดของ Salomon et al. (2007) ที่อธิบายว่าการสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ชุมชนต้องแสดงถึงความใหม่ และสินค้าที่มีความใหม่นั้นจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลผลิต (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) ซึ่งมีความหมายต่อการสร้างรายได้ให้กับผู้ผลิต และสินค้าของวิสาหกิจชุมชนต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแสดงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2. ปัจจัยนวัตกรรมการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วยปัจจัยนวัตกรรมการองค์กร ปัจจัยนวัตกรรมกระบวนการ ปัจจัยนวัตกรรมทางการตลาด ปัจจัยการจัดการความรู้เชิงนวัตกรรม และปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรพบว่าการดำเนินการในระดับมาก ซึ่งผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมากเป็นไปได้ว่าเกิดจากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มที่ได้รับการประเมินศักยภาพจากกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนว่าอยู่ในระดับดี ซึ่งตามแนวคิดของ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) UNCTAD (2008) สุรัชย์ โฆษิตบวรชัย (2542) มนูญ สอนเกิด (2547) เสรี พงศ์พิศ และสุภาส จันทร์หงษ์ (2549) Porter (1996) อธิบายว่าเป็นเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จของการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน

3. มีประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้นำวิสาหกิจชุมชนต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนที่นอกจากจะคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังคำนึงถึงความต้องการของผู้ผลิตและคนในชุมชน รวมทั้งการคำนึงถึงการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีความหมายต่อการรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสถาบัน Development Trust Association: DTA (2005) แห่งสหราชอาณาจักร ที่เห็นว่าการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนว่าเหมาะต่อการประกอบการทางสังคม (Social Enterprise) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางด้านสังคมเป็นหลักและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนจะนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของสังคมหรือชุมชนต่อไป ซึ่งต่างจากการประกอบการโดยทั่วไปที่ต้องการสร้างกำไรสูงสุดเพื่อให้ผลประโยชน์กับผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการเท่านั้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรขยายแนวทางในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ชุมชน ทั้งประเด็นเรื่องการผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีความใหม่ การใช้ทุนทางปัญญาและทุนทางวัฒนธรรมให้กับวิสาหกิจชุมชนที่มีผลประเมินศักยภาพในระดับปานกลางและระดับต้องปรับปรุงที่มีอยู่อีกจำนวนมาก โดยให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มที่มีผลการประเมินในระดับดีที่มีอยู่ร้อยละ 32.34 เป็นฐานในการขยายผล
2. ควรสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ เพื่อให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ยกระดับความสามารถในการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้กับวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ในเนื้อหาความรู้ของการเป็นผู้ประกอบการควรนึกอุดมการณ์และกระบวนการของวิสาหกิจชุมชนไว้พร้อมกัน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจอุดมการณ์ไปพร้อม ๆ กับวิธีการซึ่งเป็นเรื่องทางเทคนิค

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในแต่ละพื้นที่ของวิสาหกิจชุมชน โดยการศึกษาเชิงลึกกับข้อมูลของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และแต่ละชุมชนที่วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ และนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้เพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยจัดให้เหมาะสมกับความจริงของพื้นที่ ลงมือทดลองปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติในรูปของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยแยกดำเนินการเป็น 3 กลุ่มคือ
 - 1.1 วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินศักยภาพในระดับดี เพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
 - 1.2 วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในระดับกลาง โดยมีวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการประเมินในระดับดีเป็นพี่เลี้ยง
 - 1.3 วิสาหกิจชุมชนในระดับต้องปรับปรุง เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำนวัตกรรมการบริหารจัดการไปใช้เพื่อขับเคลื่อนการสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน โดยแยกประเภทผลิตภัณฑ์อาหารและไม่ใช่อาหาร เพื่อให้มี

ความเข้าใจในเชิงลึกที่จำแนกไปตามสภาพการผลิตจริง เนื่องจากมีความแตกต่างของสภาพการผลิตในผลิตภัณฑ์อาหารและผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหาร

References

- Aejirapongpun, S. (2010). Innovation: Meaning Type and and Emphasis of Being Entrepreneur. *Journal of Business Administration Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University*, 33(128), 49-65.
- Community Enterprise Promotion Division. (2005). *Community Enterprise Act. 2005*. Bangkok : The Agricultural Co-operative Federation of Thailand.
- Development Trust Association (DTA). (2005). *A Study of the Benefits of Public Sector Procurement from Small Businesses*. Department of Trade and Industry, London.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Published by Penguin. UK.
- Kositborwornchai, S. (1999). *Value Creation: Summary of the Success of New Era, From Concept to Practice*. www.okmd.or.th. Retrieved on June 15, 2011. [online].
- Morris, L. (2007). *Creating the Innovation Culture Geniuses, Champions, and Leaders*. [www.innovationmanagement.se/wpcontent/uploads/ pdf/ CreatingInnovationCulture.pdf](http://www.innovationmanagement.se/wpcontent/uploads/pdf/CreatingInnovationCulture.pdf). Retrieved on June 20, 2017. [online].
- National Innovation Agency. (2005). Annual Report in year 2005. Published October 2005. Bangkok : Ministry of Science and Technology.
- OECD. Secretariat for 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium sized Enterprises (SMEs). (2004). *Promoting SMEs for Development: The Enabling Environment and Trade and Investment Capacity Building*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Panutat, C., Sutthinarakorn, S., Kiawwan, B., Sutthinarakorn, W., Intraweche, Y., Uppanan, S., Channarongkul, J., Charungkijkul, R. and Chantree, S. (2015). *The Promotion of Good Administration for Increasing Effectiveness in Business of the Community Enterprises in Samut Sakhon Province*. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- Pongpis, S. and Janhong, S. (2006). *Facts toward Community Enterprise*. Bangkok: Department of Agriculture Extension.

- Pongpis, S. (2009). *Community Enterprise Manual*. Bangkok: Palungpanya.
- Porter, M. E. 1996. *What is Strategy? The Value Chain*. *Harvard Business Review*, November–December, 61- 78. Retrieved on June 1, 2016. [online].
- Salomon, S., Weise, J. and Gemunden, H. (2007). NPD Planning Activities and Innovation Performance: the Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness. *The Journal of Product Innovation Management*. 24: 285-302.
- Secretariat Office of Community Enterprise Promotion Board. (2015). *Community Enterprise Database*. Retrieved on July 15, 2015. [online].
- Sornkird, M. (2004). *Economic Sufficiency and Community Enterprise*. www.cdd.go.th/webfund/economic1.doc. Retrieved on March 4, 2008. [online].
- Surest de Mel, McKenzie, D. and Woodruff, C. (2009). Are Women More Credit Constrained? Experimental Evidence on Gender and Microenterprise Returns. *American Academic Journal: Applied Economics*. 1(3), July. 32
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt K. (2002). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Tim, E., Rick, D. and Max, M. (2005). Understanding Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Process Manifest. *International Journal of Business Performance Management*. 2(4) January
- Tushman, M. and Nadler, D.(1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*. 28(3) (spring 1986): 74–92.
- UNCTAD and UNDP. (2008). *Creative Economy Report 2008*. United Nation.
- Verbees, J., Meulenbergh, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*. 42: 134-154.
- Wan, D., Ong, C. and Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*. 25: 261-268.
- Winyarat, P. (2005). *“Reversed Cross Strategy for Next Century of Thailand. In the Seminar Thailand in transition: a historic Challenge and What’s next.* Sheraton Grande Sukhumvit on 8 December, 2005.

Wolf, J. and Pett, T. (2006). Small-firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management* 44: 268-284.



Somkiat Sutthinarakorn, Doctorate Student, Development Education Program, Department of Education Foundations, Faculty of Education, Silpakorn University.



Assistant Professor, Yuwaree Yanprechaset, Ph.D., Graduated in Faculty of Education from Chulalongkorn University. Lecturer in Educational Research and Methodology Program, Department of Education Foundations, Faculty of Education, Silpakorn University.



Associate Professor, Chaiyos Paiwithayasiritham, Ed.D., Graduated in Faculty of Education from Srinakharinwirot University. Lecturer in Educational Research and Methodology Program, Department of Education Foundations, Faculty of Education, Silpakorn University.



Associate Professor, Narin Sungrugsa, Ed.D., Graduated in Faculty of Education from Srinakharinwirot University, Faculty of Management Science, Silpakorn University.