

ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วย
ของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

FACTORS AND PRODUCTION STRATEGIES INFLUENCING
BANANA EXPORT PERFORMANCE OF THAI AGRICULTURAL
COOPERATIVES TO JAPAN

ฉัฐชญา ประสงค์สุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกด้วย
ของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น


นัฐชญา ประสงค์สุข


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วย
ของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น
Factors and Production Strategies Influencing Banana Export
Performance of Thai Agricultural Cooperatives to Japan


ชื่อ - นามสกุล นางสาวรัชฎา ประสงค์สุข
วิชาเอก ธุรกิจระหว่างประเทศ
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์อุ่มมาลี ศรีบุญเหลือ, D.B.A.
ปีการศึกษา 2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์นายวี อนามธวัช, Ph.D.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์อุษาพร เสวกวิ, กศ.ด.)


..... กรรมการ
(อาจารย์กนกพร ชัยประสิทธิ์, Ph.D.)


..... กรรมการ
(อาจารย์อุ่มมาลี ศรีบุญเหลือ, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ชงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวรัชฎา ประสงค์สุข
วิชาเอก	ธุรกิจระหว่างประเทศ
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์อุมาวดี ศรีบุญถือ, D.B.A.
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก กลยุทธ์การผลิต และผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร และศึกษาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การผลิต และกลยุทธ์การผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตร บ้านลาด สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตร ละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ภายใต้บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) กับประเทศญี่ปุ่นในจังหวัดเพชรบุรีและชุมพร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 142 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การผลิตและกลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออก ทั้งยังพบว่า ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้านเทคโนโลยีและด้าน MOU มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตและกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

คำสำคัญ: ปัจจัยภายในและภายนอกของสหกรณ์การเกษตร กลยุทธ์การผลิต
ผลการดำเนินการด้านการส่งออก

Thesis Title	Factors and Production Strategies Influencing Banana Export Performance of Thai Agricultural Cooperatives to Japan
Name-Surname	Miss Chatchata Prasongsuk
Major Subject	International Business
Thesis Advisor	Miss Umawasee Sriboonlue, D.B.A.
Academic Year	2013

ABSTRACT

The purposes of this research were to study the relationship among internal and external factors, production strategies and export performance of agricultural cooperatives and to study the influence of internal and external factors on production strategies of agricultural cooperatives and the influence of production strategies on export performance of agricultural cooperatives.

Samples used in this research were staff and cooperative committee (Ban Lat Agricultural Cooperative, Tha Yang Agricultural Cooperative and Lamae Agricultural Cooperative), officers from Cooperatives Promotion Department and other involved administrators of Agricultural Cooperative under MOU with Japan in Phetchaburi and Chumphon provinces. 142 questionnaires were used in data collection and frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient and multiple regressions were employed for data analysis.

The results of hypothesis testing indicated that the internal factors had relationships with production strategies, the external factors had relationships with production strategies and the production strategies had relationships with agricultural cooperative export performance. Moreover, the internal factors had an influence on production strategies, the external factors in terms of technology and MOU had an influence on production strategies and the production strategies had an influence on its agricultural cooperative export performance.

Keywords: internal and external factors of agricultural cooperative, production strategies, export performance

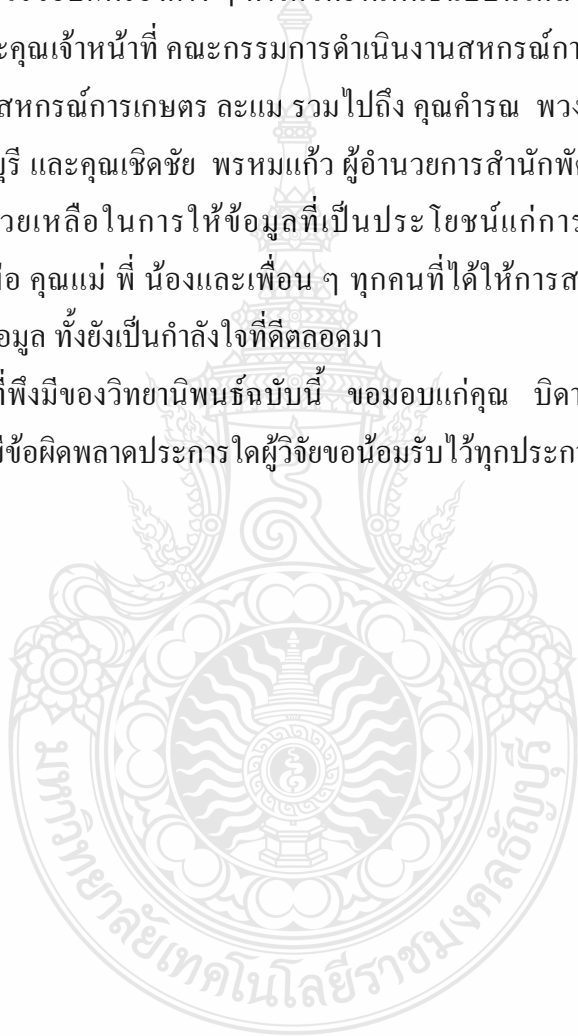
กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาและเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.ฉายวี อนามธวัช ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร. อุษาพร เสวกวิและ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์ กรรมการ และ ดร.อุมาวสี ศรีบุญลือ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตร บ้านลาด สหกรณ์การเกษตร ท่ายางและสหกรณ์การเกษตร ละแม รวมไปถึง คุณคำรณ พวงมณี เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี และคุณเชิดชัย พรหมแก้ว ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ น้องและเพื่อน ๆ ทุกคนที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในการค้นหาข้อมูลและเก็บข้อมูล ทั้งยังเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา

ประโยชน์ที่พึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแก่คุณ บิดา มารดา อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ทุกประการ

นัฐฎา ประสงค์สุข



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(13)
บทที่ 1 บทนำ.....	14
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	14
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	19
1.3 สมมุติฐานการวิจัย.....	20
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	20
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	21
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	23
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	24
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	25
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	30
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการผลิต.....	33
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร.....	39
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน.....	43
2.6 การส่งออกกล้วยของสหกรณ์และประวัติสหกรณ์ผู้ส่งออก.....	49
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	76
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	114
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	114
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	121
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	128
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	128
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	134
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	135
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	147
ภาคผนวก ค เอกสารผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	149
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.....	152
ประวัติผู้เขียน.....	180

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 ประเทศที่ไทยส่งออกสินค้าเกษตรสูงสุดปี 2553-2554.....	15
ตารางที่ 1.2 มูลค่าและปริมาณการส่งออกกล้วยของไทยไปยังตลาดต่างประเทศ.....	17
ตารางที่ 1.3 แหล่งนำเข้ากล้วยที่สำคัญของญี่ปุ่น (มูลค่า : ล้านดอลลาร์สหรัฐ).....	17
ตารางที่ 1.4 พื้นที่ปลูกกล้วยในประเทศไทย โดยแยกเป็นรายจังหวัดในปี พ.ศ. 2553.....	19
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและสภาวะภายนอกองค์การ.....	30
ตารางที่ 2.2 ผลกระทบของกลยุทธ์ต่อการจัดการด้านการผลิต.....	36
ตารางที่ 2.3 บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) การส่งออกกล้วยของ 3 สหกรณ์ไทย กับประเทศญี่ปุ่น.....	56
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในการศึกษา.....	65
ตารางที่ 3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบ โควตา(Quota Sampling).....	67
ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามเพศ.....	78
ตารางที่ 4.2 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามอายุ.....	79
ตารางที่ 4.3 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามการศึกษา.....	80
ตารางที่ 4.4 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.5 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริม สหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน.....	81
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลทำให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรในด้าน บุคลากรและเจ้าหน้าที่.....	82
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลทำให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร ในด้านการบริหารจัดการองค์กร.....	83
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลทำให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร ในด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร.....	84
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลทำให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร ในด้านเศรษฐกิจ.....	85
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลทำให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร ในด้านการเมือง.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร ในด้านเทคโนโลยี.....	87
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร ในด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU.....	88
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ในด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ.....	89
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ในด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง.....	90
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ในด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า.....	92
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ในด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น.....	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีผลต่อการส่งออกกล้วยของสหกรณ์ การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่นในด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า.....	95
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อที่มีต่อการส่งออกกล้วยของสหกรณ์ การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่นในด้านผลลัพท์ด้านการเงิน.....	95
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและกลยุทธ์ด้านการผลิต.....	97
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ด้านการผลิต....	98
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิต และผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า....	99
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิต และผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านการเงิน..	100
ตารางที่ 4.23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่ใช้ในวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression).....	101
ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบผลของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพล ต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต.....	103
ตารางที่ 4.25 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่ใช้ในวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression).....	104
ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบผลของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล ต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต.....	106
ตารางที่ 4.27 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่ใช้ในวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression).....	107
ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์	109

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.29 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรที่ใช้ในวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression).....	111
ตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน ของสหกรณ์.....	113



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด.....	23
ภาพที่ 2.1 ระบบการผลิต.....	34
ภาพที่ 2.2 ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และสหกรณ์.....	44
ภาพที่ 2.3 แผนผังวิธีการตลาดกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด	51
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี.....	53
ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการตั้งชื่อกล้วยหอม (สหกรณ์ ละแม).....	55



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยถือเป็นประเทศเกษตรกรรม การทำการเกษตรเป็นอาชีพหลักที่อยู่คู่คนไทยมาช้านาน ด้วยสภาพดิน ฟ้า อากาศ ที่เอื้อต่อการทำการเกษตรจึงทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยพืชพันธุ์ธัญญาหารหลากหลายชนิด หมุนเวียนกันตามฤดูกาลตลอดทั้งปี และด้วยการที่เทคโนโลยีทางการผลิตในปัจจุบันได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้มีผลผลิตเพียงพอบริโภคทั้งภายในประเทศ และยังสามารถส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศได้อีกแม้ว่าประเทศไทยจะประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เกิดสภาวะการว่างงานแต่ ภาคเกษตรกรรมก็ยังคงเป็นแหล่งรองรับแรงงานที่หลั่งไหลมาจากภาคอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นหากต้องการให้เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาจึงควรเริ่มพัฒนาด้านการเกษตร โดยเน้นพัฒนาเทคโนโลยีและปัจจัยการผลิตให้ทันสมัยและเหมาะสม รวมไปถึงการพัฒนาองค์กรภาคการเกษตรให้มีศักยภาพทัดเทียมนานาชาติอื่นจะเป็นการเพิ่มความสามารถในการส่งออกและกระตุ้นเศรษฐกิจของไทยให้เติบโตขึ้นได้อีกด้วย

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา ภาคการเกษตรของไทยได้รับการพัฒนาที่เน้นการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือที่เรียกกันว่า การปฏิวัติเขียว (Green Revolution) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรให้เพียงพอกับความต้องการทั้งบริโภคในประเทศและเพื่อการส่งออก เช่น การใช้สารเคมีปุ๋ยเคมี การใช้เครื่องจักรกลทางการเกษตรแทนการใช้แรงงานคนและสัตว์ เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มผลผลิตไม่ว่าจะเป็นการใช้สารเคมี ปุ๋ยเคมี นอกจากจะทำให้ประเทศต้องสูญเสียเงินตราจากการนำเข้าเป็นจำนวนมากแล้วยังก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของเกษตรกรผู้ผลิตและผู้บริโภค รวมทั้งส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมด้วย เช่น การเสื่อมสภาพของหน้าดิน สารพิษตกค้างทั้งในดิน น้ำ อากาศ และผลผลิตทางการเกษตร แมลงศัตรูพืชมีความทนทานต่อสารเคมีมากขึ้นทำให้เกิดการระบาดของศัตรูพืชเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจุบันผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญกับการบริโภคอาหารที่ปลอดภัยจากสารพิษมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากประเทศที่พัฒนาแล้วหันมาให้ความสำคัญกับการบริโภคอาหารที่ปลอดภัยโดยนำมาตรการการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษี มากขึ้น ภายใต้ข้อตกลงว่าด้วยการบังคับใช้มาตรการสุขอนามัยสัตว์และสุขอนามัยพืช ที่เข้มงวดกับสินค้าเกษตรกรรมมากขึ้น หากผู้ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกไปยังประเทศคู่ค้าใดไม่ยอมดำเนินการตามแล้วย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การส่งออกสินค้าเกษตร อันเป็นแหล่งที่มาของรายได้ที่ใช้ในการพัฒนาประเทศและเป็นแหล่งรายได้หลักของเกษตรกร ซึ่งสินค้า

เกษตรที่เป็นแหล่งรายได้จากการส่งออกที่สำคัญของไทย เช่น ข้าวยางพารา มันสำปะหลัง อ้อย ฝ้าย และกล้วย เป็นต้น (ดวงกมล อินทร์แก้ว, 2550) ปี 2554 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด 6,882,642 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก 6,176,170 ล้านบาทของปีที่แล้วหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.44 เป็นมูลค่าสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ 1,447,716 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจาก 1,135,750 ล้านบาทของปีที่แล้วหรือร้อยละ 27.47 (สถิติการส่งออกสินค้าเกษตร, 2556) ประเทศที่ไทยส่งออกสินค้าเกษตรมากที่สุดได้แก่ ญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา มาเลเซีย เกาหลีใต้ อินโดนีเซีย สหราชอาณาจักร เวียดนาม ฮองกง ฟิลิปปินส์ ตามลำดับ (ตารางที่ 1.1)

ตารางที่ 1.1 ประเทศที่ไทยส่งออกสินค้าเกษตรสูงสุดปี 2553-2554

ลำดับ	รายชื่อประเทศ	มูลค่าการส่งออก/ล้านบาท
1	ญี่ปุ่น	230,035
2	จีน	194,334
3	สหรัฐอเมริกา	100,496
4	มาเลเซีย	73,184
5	เกาหลีใต้	41,049
6	อินโดนีเซีย	35,999
7	สหราชอาณาจักร	28,999
8	เวียดนาม	18,036
9	ฮ่องกง	21,650
10	ฟิลิปปินส์	11,523

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2555)

ข้อมูลการส่งออกสินค้าเกษตรไปประเทศญี่ปุ่นของกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์แสดงให้เห็นว่าสินค้าเกษตรที่ประเทศไทยส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นมากที่สุด คือกล้วย โดยมีตลาดส่งออกหลักอยู่ที่ญี่ปุ่น ฮ่องกง และจีน ตามลำดับ (ตารางที่ 1.2) ญี่ปุ่นจึงเป็นตลาดส่งออกกล้วยรายใหญ่ที่สุดของไทย องค์การ Japan Banana Importer Association (JBIA) ในประเทศญี่ปุ่นคาดการณ์ว่าการบริโภคกล้วยในญี่ปุ่นมีแนวโน้มจะขยายตัวต่อไป เนื่องจากปัจจุบันการรับประทานกล้วยโดยเฉลี่ยของคนญี่ปุ่นอยู่ที่คนละ 7.7 กิโลกรัมต่อปี ต่ำกว่าอัตราการบริโภคกล้วยในประเทศอุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่งมีการรับประทานกล้วยโดยเฉลี่ยคนละ 10 กิโลกรัมต่อปี ซึ่งสมาคมได้พยายามเพิ่มอัตราการบริโภคกล้วยโดยณรงค์ให้กล้วยเป็น “ผลไม้มหัศจรรย์” (Miracle fruit) ซึ่งได้รับผลดี โดยมีรายงานผลการวิจัย

ของนักโภชนาการสนับสนุนข้อดีของการรับประทานกล้วยว่า กล้วยสามารถเพิ่มภูมิคุ้มกันโรค ลดอาการการติดเชื้อและลดสารก่อมะเร็ง ลดความดันโลหิต รักษาระดับน้ำตาลในเลือด และไม่เพิ่มไขมันในเลือด สื่อมวลชนต่าง ๆ ต่างสนับสนุนการรับประทานกล้วยทั้งทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่าง ๆ ช่วยให้ประชาชนเห็นว่ากล้วยเป็นอาหารเพื่อสุขภาพที่สามารถรับประทานได้ทุกวัยตั้งแต่ทารกถึงผู้สูงอายุ และยังให้นักกีฬาที่มีชื่อเสียง เช่น นักเทนนิส นักกอล์ฟ และอื่น ๆ รับประทานกล้วยที่ทำจากกล้วยระหว่างพักรี่งเวลาของการแข่งขันช่วยสนับสนุนให้ผู้ที่รักกีฬา และการออกกำลังกายตระหนักถึงภาพพจน์ทางโภชนาการของผลไม้มากขึ้น กล้วยที่ญี่ปุ่นนิยมบริโภคกันมากที่สุดคือ กล้วยหอม

ในประเทศญี่ปุ่น “อะสะบานาน่า ไคเอ็ท” เป็นโปรแกรมลดน้ำหนักที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในหมู่สาว ๆ โดยกล้วยหอมเป็น เมนูหลักของโปรแกรมลดน้ำหนักนี้ กล้วยหอมจึงเป็น กล้วยที่ญี่ปุ่นนิยมบริโภคกันมากนั่นเอง โดยญี่ปุ่นนำเข้ากล้วยจาก ต่างประเทศปีละประมาณ 50,000 ตัน มูลค่า 20,000 ล้านบาท แหล่งนำเข้ากล้วยรายใหญ่ที่สุดของญี่ปุ่นมาจากฟิลิปปินส์ รองลงมาคือ เอกวาดอร์ ไต้หวัน จีน สหรัฐอเมริกา สาธารณรัฐโดมินิกัน เม็กซิโก และไทย (ตารางที่ 1.3)

กล้วยที่ญี่ปุ่นนำเข้าจากต่างประเทศมาจาก ฟิลิปปินส์ 70% เอกวาดอร์ 20% ไต้หวัน 7% แต่เดิมญี่ปุ่นนำเข้ากล้วยจากไต้หวันมานานก่อนฟิลิปปินส์ กล้วยจากไต้หวัน มีน้ำตาลสูงเป็นที่นิยมในกลุ่มคนวัยกลางคนและผู้สูงอายุ และในบรรดากกล้วยหลากหลายพันธุ์ที่มีจำหน่ายในญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นนิยมรับประทานกล้วยที่มีรสหวานมากกว่าชนิดอื่น กล้วยที่นำเข้าจากฟิลิปปินส์ใช้เครื่องหมายการค้า Dole, Del Monte และ Chiquita ซึ่งผู้ผลิตในฟิลิปปินส์ได้รับการสนับสนุนการวิจัยพันธุ์ที่เหมาะสมกับรสนิยมของคนญี่ปุ่น เช่น “Super Sweet” และ “Premium One” เหตุนี้ญี่ปุ่นจึงนิยมนำเข้ากล้วยจาก ประเทศฟิลิปปินส์มากที่สุด (กรมการค้าระหว่างประเทศ, 2556)

ตารางที่ 1.2 มูลค่าและปริมาณการส่งออกกล้วยของไทยไปยังตลาดต่างประเทศ

ประเทศ	มูลค่า/ปริมาณ				
	2552	2553	2554	มูลค่า(ล้านบาท)	สัดส่วน (%)
1.ญี่ปุ่น	19.85	24.50	36.43	41.38	43.23
ปริมาณ	728	1,034	1,327	655	30.48
2.ฮ่องกง	9.70	19.97	34.39	29.95	31.29
ปริมาณ	1,030	2,004	2,103	681	31.69
3.จีน	0.13	43.10	47.66	23.40	24.45
ปริมาณ	16	3,558	3,946	771	35.88
อื่น ๆ	0.89	2.18	1.10	1.10	1.03
ปริมาณ	33	186	162	42	1.95
รวม	30.57	89.75	119.58	95.72	100.00
ปริมาณ	1,807	6,782	7,538	2,149	100.00

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (2556)

ตารางที่ 1.3 แหล่งนำเข้ากล้วยที่สำคัญของญี่ปุ่น (มูลค่า : ล้านดอลลาร์สหรัฐ)

ประเทศ	มูลค่า/ปริมาณ			
	2551	2552	2553	2554
ฟิลิปปินส์	315.110	382.353	389.093	108.721
เอกวาดอร์	85.199	111.580	112.672	33.624
ไต้หวัน	50.875	43.400	38.404	4.114
จีน	5.414	7.164	2.987	1.803
สหรัฐฯ	0.000	0.772	2.654	0.469
โดมินิกัน	0.728	1.545	1.729	0.341
เม็กซิโก	1.972	1.864	1.536	0.336
ไทย	0.649	0.855	1.286	0.393
อื่น ๆ	9.156	0.035	1.592	0.118
รวม	469.103	549.568	551.953	149.919

ที่มา : Japan Customs (2012)

ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะส่งออกกล้วยไปประเทศญี่ปุ่นมากที่สุด (ตารางที่ 1.2) แต่ประเทศญี่ปุ่นกลับไม่ได้นำเข้ากล้วยจากประเทศไทยมากที่สุด (ตารางที่ 1.3) ทั้งที่พื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศไทยเหมาะแก่การทำเกษตร และความสามารถของเกษตรกรไทย ก็ไม่แพ้ชาติใด ซึ่งจุดนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งออกภาคการเกษตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงควรตระหนักว่าจะทำอย่างไรที่จะเพิ่มศักยภาพในการส่งออกสินค้าเกษตรของไทยให้ทัดเทียมคู่แข่ง โดยทั้งนี้นอกจากจะมุ่งพัฒนาด้านผลผลิตทางการเกษตรแล้ว ในส่วนองค์กรในภาคการเกษตรก็เป็นสิ่งสำคัญที่ควรมุ่งพัฒนา โดยอาจเริ่มพัฒนาจากการสำรวจแหล่งปลูกกล้วยเพื่อการส่งออกจากการสำรวจพบว่า พบว่า จังหวัดชุมพรและจังหวัดเพชรบุรี มีพื้นที่ในการปลูกกล้วยมากที่สุดเป็น 2 อันดับแรก (ตารางที่ 1.4) เนื่องจากเป็นจังหวัดที่ดินมีความอุดมสมบูรณ์ มีการระบายน้ำดี มีความเป็นกรดเป็นด่างที่พอเหมาะ มีสภาพภูมิอากาศร้อนชื้น มีปริมาณฝนตกเฉลี่ย 20-22 เซนติเมตร/เดือน ซึ่งเหมาะแก่การปลูกกล้วยนอกจากนี้พื้นที่ดังกล่าว รัฐบาลยังเข้ามาสนับสนุนในการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร โดยการร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์การเกษตรในประเทศญี่ปุ่นเพื่อการส่งออกกล้วย ภายใต้กรอบบันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือ MOU โดยมีสหกรณ์การเกษตรภายในจังหวัดอัน ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี สหกรณ์การเกษตรท่ายางจังหวัดเพชรบุรี และสหกรณ์การเกษตรละแม (สหกรณ์การเกษตรทุ่งควาวัด) จังหวัดชุมพร เป็นตัวกลางรับกล้วยหอมจากเกษตรกรทั้งในจังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการส่งออกภาคการเกษตรของไทยให้ทัดเทียมต่างชาติ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” โดยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มศักยภาพในภาคการเกษตรเพื่อให้มีศักยภาพด้านการแข่งขันทัดเทียมนานาชาติรวมถึงเป็นการเพิ่มมูลค่าและปริมาณในการส่งออกในภายหน้าต่อไป

ตารางที่ 1.4 พื้นที่ปลูกกล้วยในประเทศไทย โดยแยกเป็นรายจังหวัดในปี พ.ศ. 2553

จังหวัด	พื้นที่เพาะปลูก (ไร่)	ร้อยละ
1. ชุมพร	8,057.00	26.85
2. เพชรบุรี	5,429.00	18.09
3. สระบุรี	3,702.00	12.33
4. นongคาย	3,076.00	10.25
5. สุราษฎร์ธานี	1,818.00	6.06
6. ระยอง	1,079.00	3.60
7. จันทบุรี	993.00	3.31
8. สมุทรปราการ	781.00	2.60
9. กาญจนบุรี	700.00	2.33
10. นครราชสีมา	375.00	1.25
11. อื่น ๆ	4,002.70	13.34
รวม	30,012.70	100.00

ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร (2554)

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร
4. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อของกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
5. เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
6. เพื่อศึกษากลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1.3.1 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต
- 1.3.2 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต
- 1.3.3 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร
- 1.3.4 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต
- 1.3.5 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต
- 1.3.6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้มีขอบเขตเนื้อหาโดยจะครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินงานภายใต้บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) กับประเทศญี่ปุ่นและกลยุทธ์ทางด้านการผลิต รวมไปถึงผลการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตร

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตร บ้านลาด สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง และสหกรณ์การเกษตร ละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ภายใต้บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) กับประเทศญี่ปุ่นในจังหวัดเพชรบุรีและชุมพร

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

ปัจจัยภายในขององค์กร

1. บุคลากร/เจ้าหน้าที่
2. การบริหารจัดการองค์กร
3. โครงสร้างและนโยบายองค์กร

ปัจจัยภายนอกขององค์กร

1. เศรษฐกิจ
2. การเมือง
3. สภาพแวดล้อม (ดิน ฟ้า อากาศ)

4. บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือ MOU (Memorandum Of Understanding)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่

กลยุทธ์ด้านการผลิต

1. ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ
2. ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง
3. ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า
4. ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการส่งออก

1. ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
2. ผลลัพธ์ด้านการเงิน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของคำบางคำที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

“กลยุทธ์การผลิต” หมายถึง กลยุทธ์ในระดับการดำเนินงานที่เน้นไปทางด้านการผลิต อันได้แก่ กลยุทธ์ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง กลยุทธ์ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และกลยุทธ์ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่นเพื่อให้ผลการดำเนินงานออกมาเป็นที่พอใจของคณะกรรมการบริหารงาน (ปกรณั ปรียากร, 2550)

“กล้วยหอมทองปลอดสารเคมี” หมายถึง กล้วยหอมทองที่มีกรรมวิธีการผลิตที่ไม่มีการใช้ยาฆ่าแมลง ยาฆ่าเชื้อ ยาฆ่าหญ้าในแปลงกล้วยหอมทอง ไม่ว่าจะใช้โดยตรงกับหน่อต้นกล้วยหรือใช้กับพืชชนิดอื่น ๆ ในแปลงเดียวกัน ทั้งนี้ไม่รวมถึงสารธรรมชาติที่ผู้ผลิตทำด้วยตัวเอง หรือใช้วัสดุธรรมชาติในการผลิตที่จะสามารถพิสูจน์ได้ว่าใช้วัสดุจากธรรมชาติ และไม่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมระบบนิเวศน์ ผลผลิตและสุขภาพของมนุษย์อย่างแน่นอน (ดวงกมล อินทร์แก้ว, 2550)

“วิสาหกิจชุมชน” หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกับประกอบกิจกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2548)

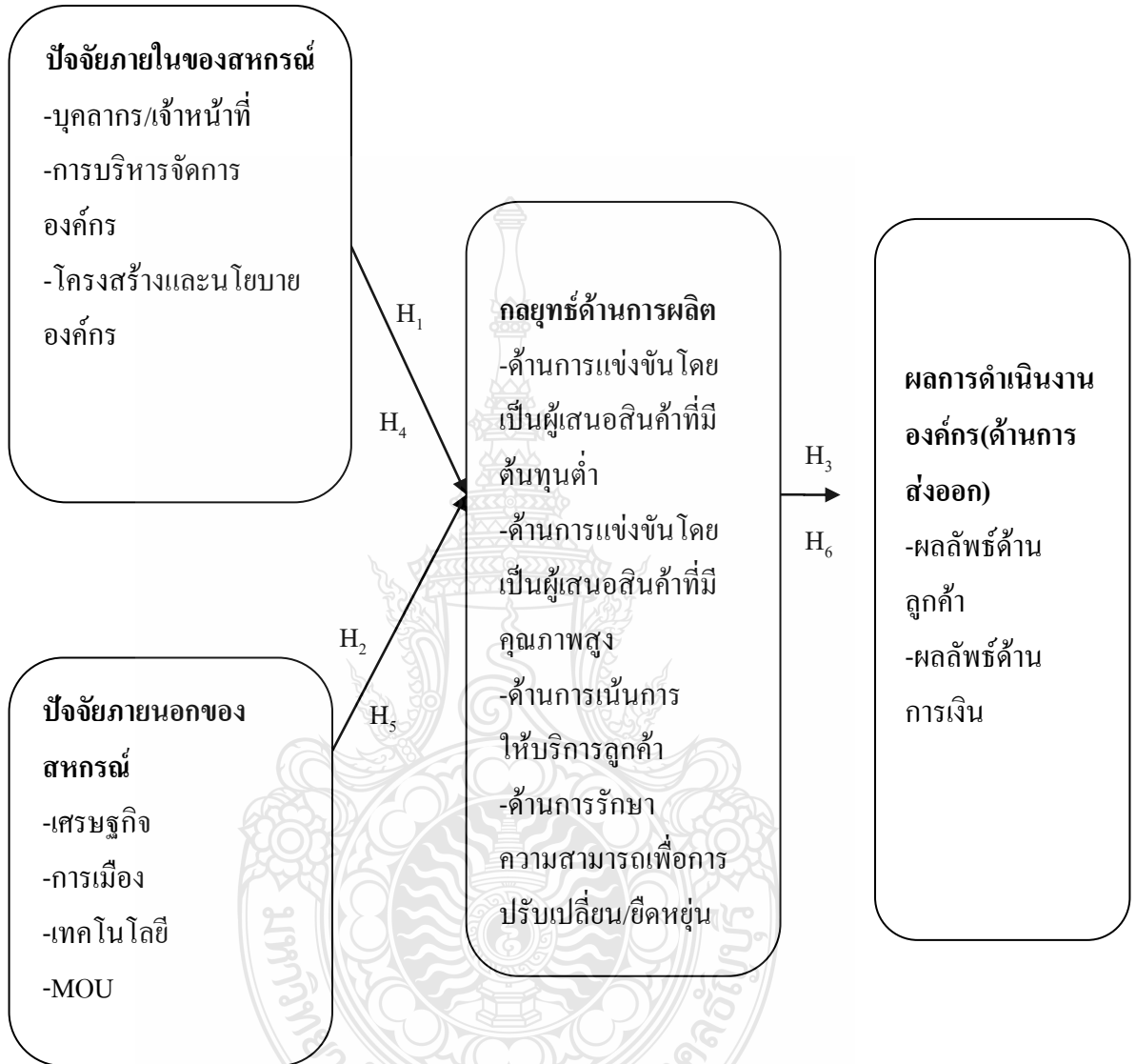
“สหกรณ์” หมายถึง สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจเพื่อสนองความต้องการและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคมและวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย (ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา, 2542)

“สหกรณ์ในโครงการความร่วมมือ MOU กับประเทศญี่ปุ่น” หมายถึงสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจังหวัดเพชรบุรี และสหกรณ์การเกษตรทุ่งควาวัด (ละแม) จังหวัดชุมพร

“สหกรณ์ในประเทศคู่ค้า” หมายถึง สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นที่ส่งกล้วยหอมจากสหกรณ์ในจังหวัดเพชรบุรีและชุมพร อัน ได้แก่ สหกรณ์โตโต้ สหกรณ์วาโกเอ็น สหกรณ์พาลซิสเต็ม สหกรณ์โยโดงาว่า สหกรณ์ชิโกกุ และ สหกรณ์โตโตริ (ดวงกมล อินทร์แก้ว, 2550)



1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อมูลลักษณะพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรและกระบวนการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยภายใต้ บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) กับประเทศญี่ปุ่น รวมไปถึงกลยุทธ์ด้านการผลิตที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจสหกรณ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตกล้วยหอมให้สามารถแข่งขันได้ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ ให้เหมาะสมต่อไปในอนาคต รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐในการนำไปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและช่วยส่งเสริมเกษตรกรในด้านการส่งออก นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้ยังสามารถเป็นประโยชน์แก่นักวิจัย หรือนักศึกษาในการนำงานวิจัยเล่มนี้ไปอ้างอิง หรือต่อยอดเพื่อการพัฒนาองค์กรภาคการเกษตรเพื่อการส่งออกต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแนวคิดและทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถรวบรวมได้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการผลิต
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน
- 2.6 การส่งออกกล้วยของสหกรณ์และประวัติสหกรณ์ผู้ส่งออก
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ชัยวุฒิ มั่นทะนานนท์ (2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและ แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้นั้น ต้องมีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น จะทำให้ องค์กรสามารถมีการพัฒนาการและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่า มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาส อุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน ที่จะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินกิจการขององค์กร รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้ควรสะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลมารองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กรไม่สามารถตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์

ขององค์กรได้ ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรนี้ใช้เทคนิค SWOT Analysis ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมขององค์กร สามารถ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ

2.1.1. สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้และ นำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่า ปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรจะนำมาใช้ประโยชน์ต่อไป หรือ เป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานองค์กรจึงควรมีความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยควรหาวิธีการป้องกันและรับมือความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งปกติสภาพแวดล้อมภายนอก ยังแยกออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้างที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน ซึ่งในการวิเคราะห์เรียกโดยย่อว่า “STEP” คือ (1) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-culture factors: S) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมอันประกอบไปด้วย ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความคิดเห็น และรูปแบบการดำรงชีวิตของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้พัฒนามาจากวัฒนธรรม นิเวศวิทยา ประชากร ศาสนา และการศึกษา ในขณะที่ทัศนคติทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลทำให้ความต้องการเสื้อผ้า หนังสือ กิจกรรมการใช้ชีวิต และอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีประกอบไปด้วย การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ การจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ฯลฯ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจมาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณาเพื่อสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มกำลังผลิต ช่วยให้สามารถจัดการ และมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้นทำให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์กรธุรกิจจึงต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สัมพันธ์กันกับกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) ปัจจัยเศรษฐกิจประกอบไปด้วยอัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย การได้เปรียบเสียเปรียบดุลการค้า งบประมาณขาดดุลหรือเกินดุล อัตราการออมของประชากร อัตราการออมของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ผลิตภัณฑ์ประชาชาติ อัตราการว่างงาน ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนในตลาด และปริมาณและราคาพลังงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตลอดเวลาของสภาพเศรษฐกิจ จะส่งผลต่อ

การใช้ต้นทุนที่สูงหรือต่ำในการผลิต องค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีการติดตามการขึ้นลงของเศรษฐกิจในส่วนแบ่งตลาดต่าง ๆ ทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือ และสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจได้ (4) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายประกอบไปด้วย นโยบายของรัฐบาลและพรรคการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด พระราชบัญญัติ กฎหมายการป้องกันการผูกขาด กฎหมายเกี่ยวกับภาษีต่าง ๆ ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ กฎหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม กฎหมายและข้อกำหนดบางประการ ก็เป็นประโยชน์และคุ้มครองธุรกิจได้ เช่น กฎหมายสิทธิบัตร การอุดหนุนของรัฐบาล การให้ทุนในการวิจัยผลิตภัณฑ์ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีจุดมุ่งหมายที่จะปกป้องและคุ้มครองพนักงาน ผู้บริโภค และสาธารณชนของประเทศ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งสามารถเป็นทั้งโอกาสและเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรค ดังนั้นจึงมีผลกระทบทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลงไป การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย จึงเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ทั้งปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ธุรกิจและองค์กร จึงควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายได้

อนึ่ง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจและเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่พยากรณ์ได้ ดังนั้นถ้าต้องการลดความเสี่ยงจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง ควรมีการทำสัญญาระหว่างองค์กรเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจหรือทางด้านการเมืองขึ้นสัญญาจะเป็นตัวช่วยพยุงไม่ให้ธุรกิจนั้น ๆ ล้มพังลงไป

2. สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่นถ้าเป็นองค์กรด้านการเกษตรสภาพดินฟ้า อากาศ มีผลต่อ การดำเนินการขององค์กร ทางด้านการผลิต เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผน และต้องมีการปรับตัว เมื่อเผชิญกับปัจจัยเหล่านี้ ทั้งยังควรเลือกใช้กลยุทธ์ดำเนินงานองค์กรมาใช้ให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง

บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือ MOU (Memorandum Of Understanding) คือการจัดทำหนังสือโดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายสมัครใจจะปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดและตามเงื่อนไขที่ปรากฏในหนังสือนั้นกับอีกฝ่ายหนึ่ง โดยที่หนังสือนั้นเป็นทั้งการทำสัญญากันธรรมดาและเป็นได้ทั้งการทำสัญญาแบบเป็นข้อผูกมัด บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือ MOU นี้จะแสดงถึงความต้องการอันแน่วแน่ของผู้ลงนามว่าจะปฏิบัติตามข้อ

ระบุที่ได้ตกลงกันไว้ ในทางการทูตบันทึกความเข้าใจ หรือ MOU เป็นส่วนหนึ่งของ สนธิสัญญา (treaty) ซึ่ง สนธิสัญญา เป็นคำที่มีความหมายทั่วไป โดยอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป อาทิ ความตกลง (agreement) ข้อตกลง (arrangement) บันทึกความเข้าใจ (memorandum of understanding) บันทึกความตกลง (memorandum of agreement) พิธีสาร (protocol) อนุสัญญา (Convention) ฯลฯ อย่างไรก็ตาม หลักกฎหมายระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไรก็ตาม หากเข้าหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ถือเป็น สนธิสัญญา ทั้งสิ้น

MOU ถือว่ามีบทบาท ในการทำสัญญากันในภาคธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง เนื้อหาและข้อบังคับ ใน MOU จะส่งผลถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ว่าองค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดมาใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามที่ MOU นั้นได้กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรได้ผลบรรลุตามเป้าหมายจึง ถือเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

2.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2553) กล่าวว่า ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และ ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ จะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้ การศึกษาในส่วนนี้จึงเป็นการช่วยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยภายในขององค์กร และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันนั้น จะทำให้องค์กรมีการปรับตัว หรือ การขยายตัวเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด และจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของ องค์กร เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2543) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะต้อง พยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่า องค์กรมีจุดเด่น หรือ จุดแข็ง อะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและ นำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อย หรือ จุดอ่อน อะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ซึ่ง ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ประการ ซึ่งในการวิเคราะห์เรียกโดยย่อว่า “2S 4M”

(1) โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Structure and Policy: S1) โครงสร้างและนโยบาย ขององค์กรประกอบไปด้วย โครงสร้างการบริหาร นโยบายของที่ประชุมใหญ่ นโยบายของ คณะกรรมการดำเนินการ เป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมไปถึงระเบียบ วิธี ปฏิบัติ กฎเกณฑ์ เครือข่ายการสื่อสาร เป็นต้น

(2) การให้บริการและคุณลักษณะ (Service and Products: S2) การให้บริการและ คุณลักษณะรวมถึง ความทั่วถึงและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร

(3) บุคลากร (Man: M1) ด้านบุคลากร ประกอบไปด้วย ความพอเพียงของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในด้านต่าง ๆ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ การปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น

(4) การเงิน (Money: M2) ด้านการเงิน ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพในการบริหารเงิน สภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการบริหารจัดการระบบการเงินและรวมไปถึงความสามารถในการใช้เงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(5) วัสดุอุปกรณ์ (Materials: M3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ ประกอบไปด้วยความพอเพียงของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ ความสามารถในการจัดหา ประสิทธิภาพในการใช้งาน

(6) การบริหารการจัดการ (Management: M4) ด้านการบริหารการจัดการ ประกอบไปด้วย ความสามารถในการวางแผน การดำเนินการตามแผน การประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ ประสัมพันธ์ ฯลฯ

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่แสดงถึง โอกาส อุปสรรค อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันแสดงถึง จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ดูทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ให้ครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อดูสภาพการณ์ รวมถึงสถานการณ์จริงขององค์กรและชุมชนรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบ อย่างรอบคอบ ครบถ้วน จากนั้นจึงนำผลการพิจารณาทั้งหมดนั้นมาใช้ในการประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน

ดังนั้นแล้ว หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร แล้ว จะสามารถวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนได้ ขึ้นต่อไปจะต้องดำเนินการประมวล ข้อมูลทั้ง 2 ด้านเข้าด้วยกัน เพื่อสรุปเป็นตารางสัมพันธ์ซึ่งผลการประเมินสถานภาพขององค์กรมีความโน้มเอียงดังที่สรุปได้เป็นกรณีดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและสภาวะภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายใน	S – Strength จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบ ที่องค์กรมีเหนือผู้อื่น เช่น มีเครื่องจักร เครื่องไม่เครื่องมือ ที่ทันสมัย	W – Weakness จุดอ่อน คือ ข้อเสียเปรียบที่ทำให้องค์กรด้อยกว่าผู้อื่น เช่น ฝีมือของแรงงาน
ปัจจัยภายนอก	O – Opportunity โอกาส คือ เหตุการณ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น	T – Threat อุปสรรคคือสถานการณ์ที่ทำให้กิจการประสบกับปัญหา หรือ ความยากลำบากในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ คู่แข่งผลิตสินค้าใหม่ ออกแข่งขัน

ที่มา : ศักดิ์เดช ลิวิวัฒน์ (2549)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ (2539) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจการวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและสถานที่ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีการพัฒนาการและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยมลิง ถาวร (2551) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดวิธีที่เหมาะสมกับการปฏิบัติตามกลวิธีที่กำหนดไว้การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้นั้น ต้องมีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น จะทำให้ องค์กรสามารถมีการพัฒนาการและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมีทั้งหมด 2 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คือ ความต้องการที่จะดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ นั้นกระทบกับองค์กรในทางลบหรือทางบวก ถ้ากระทบในทางบวกเรียกว่า โอกาส (Opportunity) และถ้ากระทบในทางลบเรียกว่า อุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรืออุปสรรคนั้น เป้าหมายคือให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หมายถึง การวิเคราะห์ลักษณะสถานภาพภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ คือ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้วก็นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งกลยุทธ์นั้นก็คือกลยุทธ์คือ การวางแผนเพื่อดำเนินตามพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์มี 3 ระดับด้วยกันกล่าวคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate - Level Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมทุกสายธุรกิจ (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อการบริหารธุรกิจสายใดสายหนึ่ง และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional - Level Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อส่วนใดส่วนหนึ่งของธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate - Level Strategy) เป็น กลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กร ว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น (สุพาศน์ สฤษฏ์วานิช, 2544)

2.2.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit SBU) เดียวกันกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

2.2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional - Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หมายถึง การมุ่งเน้นในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเพื่อนำไปสู่ความสามารถดีเด่นที่เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ซึ่งเป็นการรวบรวมความสามารถที่หลากหลายของหน้าที่แต่ละอย่างเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การตลาด (Marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา
2. กลยุทธ์การผลิตและดำเนินงาน (Operations) หรือ การผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้
3. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการผสมผสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่
4. กลยุทธ์ทางการบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันเวลาที่
5. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization)
6. กลยุทธ์ทางการจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจริญต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันเวลาที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

7. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการผลิต

ปกรณัม ปรียากร(2550) กล่าวว่า การผลิต (Production) หมายถึง การแปรสภาพของทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการ หรืออาจหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตที่เป็นประโยชน์ ด้วยวิธีการเพิ่มมูลค่าให้ปรากฏขึ้น

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2540) กล่าวว่า การวางแผนและการควบคุมการผลิตเป็นเครื่องมือในการจัดการที่นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากร(คน เครื่องจักร วัตถุดิบ) ในอนาคต สำหรับการดำเนินการผลิต การจัดแจก ทรัพยากร และการจัดตารางการผลิต ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามที่วางแผนไว้ในเชิงคุณภาพ ปริมาณและเวลาโดยมีต้นทุนการผลิตต่ำสุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การผลิตคือ เปลี่ยนแปลงหรือแปรรูป ปัจจัยนำเข้า หรือวัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ เสนอแนะว่าการจัดการเกี่ยวกับผลผลิตและการดำเนินงานประกอบไปด้วยปัจจัย 6 ประการคือ กระบวนการ กำลังการผลิต สินค้าคงคลังแรงงาน ด้านคุณภาพ ด้านการวิจัยและพัฒนา

มีเหตุผลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการที่องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการกำหนดอัตราการผลิตที่เกินข้อจำกัดของหน้าที่การผลิตได้ ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันว่าการเพิกเฉยเหตุผลเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่น่าพึงพอใจในการร่วมมือกันใ้องค์กรต่าง ๆ ได้ จึงได้เกิดการเสนอการตัดสินใจในแบบต่าง ๆ ที่บริษัทจะนำมาปฏิบัติกับข้อตกลงในการผลิตเพื่อการตัดสินใจของบริษัท ความสามารถในการผลิตและนโยบายสามารถมีผลต่อกลยุทธ์ทางการผลิตดังนี้ (ปกรณัม ปรียากร, 2550)

1. ด้านกระบวนการการผลิต เน้นด้านกระบวนการด้านการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบการผลิต การตัดสินใจที่จำเพาะเจาะจงรวมถึงทางเลือกทางเทคโนโลยีการออกแบบโรงงาน การวิเคราะห์กระบวนการไหลของงาน ที่ตั้งโรงงาน ความสมดุลของไลน์ การควบคุมกระบวนการและการวิเคราะห์ระบบขนส่ง

2. ด้านกำลังการผลิต เน้นด้านการตัดสินใจด้านกำลังการผลิตเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงระดับของผลผลิตที่ได้สูงสุดในองค์กร ได้มากหรือน้อยจนเกินไป การตัดสินใจที่จำเพาะเจาะจง รวมถึงการพยากรณ์ การวางแผนโรงงาน การจัดตารางการวางแผนกำลังการผลิตและการวิเคราะห์ดิน

3. ด้านสินค้าคงคลัง เน้นด้านการตัดสินใจด้านสินค้าคงคลังเกี่ยวข้องกับการจัดระบบของ วัตถุประสงค์บริหารระหว่างทำและสินค้าสำเร็จรูป การตัดสินใจที่จำเพาะเจาะจง รวมถึง ต้องตั้งอะไร เมื่อไหร่ อย่างไรและการจัดเก็บวัตถุประสงค์

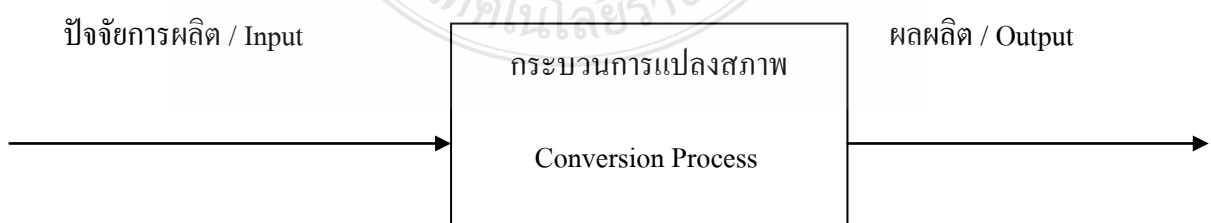
4. ด้านแรงงาน เน้นด้านการตัดสินใจด้านแรงงานเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทักษะและ การบริหารพนักงาน การตัดสินใจที่จำเพาะเจาะจงรวมถึงการออกแบบงาน การวัดผลการเพิ่มคุณค่า งาน มาตรฐานและเทคนิคการจูงใจ

5. ด้านการวิจัยและพัฒนา เน้นการตัดสินใจด้านคุณภาพมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้แน่ใจว่าสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพสูง การตัดสินใจที่จำเพาะเจาะจงรวมถึงการควบคุมคุณภาพ การสุ่มตัวอย่างมา วิจัย การทดสอบ การประกันคุณภาพและการควบคุมต้นทุน

6. ด้านการวิจัยและพัฒนา เน้นทางด้านความสำเร็จด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อความอยู่ รอด บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีความเข้มแข็งเป็นพิเศษในด้านนี้ การวิจัย และพัฒนาถือเป็นแรงขับเคลื่อนเบื้องหลังกลยุทธ์ในการแข่งขัน สามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ การจัดตั้ง ทีมวิจัยภายในองค์กรขึ้นมาเอง และอีกวิธีหนึ่งคือการทำสัญญาการวิจัยกับนักวิจัยอิสระ บริษัทที่มี การจัดการเรื่องการวิจัยที่ดีจะได้เปรียบเรื่องผลิตภัณฑ์ที่จะล้ำหน้าคู่แข่งไปมาก และยังเป็น การลด ต้นทุนในการผลิตได้อีกทาง

2.3.1 ระบบการผลิต

การผลิตเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมา จากการใช้ทรัพยากรหรือ ปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ การดำเนินการผลิตจะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการกระทำก่อนหลัง กล่าวคือ จากวัตถุประสงค์ที่มีอยู่จะถูกแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปตามต้องการ เพื่อให้การผลิต บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้อยู่ในรูปแบบของระบบการผลิตซึ่ง ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วนคือ ปัจจัยการผลิต กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตที่อาจเป็น สินค้าและบริการ(ซุมพล ศฤงคารศิริ, 2540)



ภาพที่ 2.1 ระบบการผลิต

ทั้งหมดนี้จะต้องมารวมไว้ในระบบการผลิต โดยมีการวางแผนและควบคุมการผลิตเป็นแกนกลาง กิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบการผลิตนั้นสามารถจัดจำแนก เป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุม

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ และวางแผนการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในแผนการผลิตจะกำหนดเป้าหมายย่อยไว้ในแผนกต่าง ๆ ในเทอมของเวลาที่กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า และจากเป้าหมายย่อย ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเหล่านี้ ถ้าประสบผลสำเร็จก็จะส่งผลไปยังเป้าหมายหลักที่ต้องการ

2. การดำเนินงาน เป็นขั้นตอนของการดำเนินงาน จะเริ่มต้นได้ก็ต่อเมื่อรายละเอียดต่าง ๆ ในขั้นตอนการวางแผนได้ถูกกำหนดไว้ในแผนการผลิตเรียบร้อยแล้ว

3. การควบคุม เป็นขั้นตอนของการตรวจตราให้คำแนะนำและติดตามผลเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยใช้การป้อนข้อมูลในทุก ๆ ขณะทำงานก้าวไปผ่านกลไกการควบคุม โดยที่กลไกนี้จะทำหน้าที่ปรับปรุงแผนงานและเป้าหมายเพื่อให้เป็นที่ยอมรับได้ว่าจะบรรลุเป้าหมายหลัก เป้าหมายของการวางแผนและควบคุมการผลิต ก็เพื่อให้ธุรกิจหรือบริษัท สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามกำหนดเวลา และเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด

เป้าหมายนี้อาจแยกแยะออกได้ดังนี้

1. เพื่อเปลี่ยนค่าดำเนินการขายหรือใบสั่งซื้อให้อยู่ในรูปของแผนงานการผลิตอย่างประหยัด

2. เพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยงานต่าง ๆ มีการประสานงานกันได้ดีขึ้น

3. เพื่อต้องการลดต้นทุนการผลิต โดย พิจารณาถึงการจัดการการผลิตของการใช้แรงงานและเครื่องจักรให้ได้ประโยชน์สูงสุด และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐาน การลดการสูญเสียโดยการปรับปรุงคุณภาพของงาน

4. เพื่อช่วยให้การผลิตของผลผลิตเปลี่ยนแปลงขึ้นลงไม่มากนัก

5. เพื่อให้วัสดุ หรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในเวลาที่ต้องการมีอย่างเพียงพอและถูกต้อง

6. เพื่อต้องการลดช่วงเวลาของงานในระหว่างผลิตให้เหลือน้อยที่สุด

7. เพื่อต้องการลดความจำเป็นที่จะต้องติดตามงานให้น้อยลง

8. เพื่อต้องการลดเวลาในด้านการจัดการและให้คำแนะนำในเรื่องรายละเอียดของงาน

9. เพื่อต้องการรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของการผลิตให้รวดเร็วในแต่ละการสั่งการผลิต เพื่อที่จะได้เผื่อเวลาไว้สำหรับการแก้ไขในกรณีที่มีเหตุขัดข้องเกิดขึ้น

มีเหตุผลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการที่องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการกำหนดจำนวนอัตราการผลิตที่เกินข้อจำกัดของหน้าที่การผลิตได้ ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันว่าการเพิกเฉยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่น่าพึงพอใจในการร่วมมือกันในองค์กรได้ จึงได้เสนอการตัดสินใจแบบต่าง ๆ ที่บริษัทจะนำมาปฏิบัติกับข้อตกลงในการผลิตเพื่อประกอบการตัดสินใจของบริษัท ความสามารถในการผลิตและนโยบายที่สามารถมีผลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ผลกระทบของกลยุทธ์ต่อการจัดการด้านการผลิต

กลยุทธ์ที่เป็นไปได้	เงื่อนไขร่วมที่จะกระทบต่อหน่วยปฏิบัติการ รวมถึงความได้เปรียบและความเสียเปรียบ
1.แข่งขันโดย เป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นการข่มขู่คู่แข่ง -ขยายตลาด -ต้องให้สินค้าอยู่ในตลาดได้นานและมีการเปลี่ยนแปลงน้อย -ต้องการเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เฉพาะเจาะจงในการผลิต
2.แข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง	<ul style="list-style-type: none"> -ทำให้ได้รับกำไรต่อหน่วยมากขึ้นและบางครั้งอาจทำให้กำไรรวมเพิ่มขึ้นจากการมียอดขายน้อยลง -การผลิตแบบนี้ต้องการการประกันคุณภาพและมีต้นทุนในการปฏิบัติงานสูง -ต้องใช้เครื่องมือเฉพาะที่มีราคาแพง -ต้องการแรงงานที่มีความชำนาญสูงทำให้มีความจำเป็นต้องจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้นและต้องมีการฝึกอบรมมากขึ้น
3.เน้นการให้บริการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> -รักษารฐานลูกค้าเดิมที่ยังมีการติดต่อค้าขายกันอย่างสม่ำเสมอโดยไม่เปลี่ยนไปค้าขายกับคู่แข่งหรือผู้ส่งออกรายอื่น -มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการเปลี่ยนแปลงรสนิยมลูกค้าอย่างรวดเร็วมีการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและเที่ยงตรง มีการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดี -มีการลงทุนในด้าน สินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 2.2 ผลกระทบของกลยุทธ์ต่อการจัดการด้านการผลิต (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เป็นไปได้	เงื่อนไขร่วมที่จะกระทบต่อหน่วยปฏิบัติการ รวมถึงความได้เปรียบและความเสียเปรียบ
4.นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างรวดเร็ว	-มีเครื่องมือที่ทันสมัยและพนักงานที่มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน -มีต้นทุนด้านการค้นคว้าและพัฒนาที่เพิ่มขึ้น -มีต้นทุนในการฝึกอบรมสูงและมีต้นทุนในการซื้อเครื่องมือและการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตสูง
5.แสวงหาการเติบโตที่สมบูรณ์	-ต้องยอมรับบางโครงการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าส่วนเกินต่ำทำให้ ROI ลดลง -ปรับเปลี่ยน โภคย้ายบุคคลที่มีความสามารถไปอยู่ที่ที่มีจุดอ่อนแทนที่จะมุ่งไปที่จุดแข็ง
6.แสวงหาการรวมตัวแนวดิ่ง	-ทำให้บริษัทสามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้ดีขึ้น -อาจทำให้ไม่เกิดการประหยัดในบางขั้นตอนของการผลิต -อาจต้องการเงินทุนมากเช่นเดียวกับต้องใช้เทคโนโลยีและความชำนาญที่สูงที่มีอยู่ในองค์กร
7.รักษาระดับความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ความยืดหยุ่น	-ตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีการพยากรณ์ที่ต่ำเกิน -เสนอความสามารถในการเติบโตในช่วงเวลาปกติเพื่อการขยายตัว -ลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้
8.มีการรวบรวมกระบวนการต่าง ๆ	-ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด -สามารถที่จะเลือกได้ว่าจัดตั้งโรงงานใกล้กับลูกค้าหลักหรือ Supplier หลัก

ตารางที่ 2.2 ผลกระทบของกลยุทธ์ต่อการจัดการด้านการผลิต (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เป็นไปได้	เงื่อนไขร่วมที่จะกระทบต่อหน่วยปฏิบัติการ รวมถึงความได้เปรียบและความเสียเปรียบ
9. กระจายกระบวนการให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> -ทำให้สามารถอยู่ใกล้กับตลาดได้หลาย ๆ แห่ง -การทำเช่นนี้ทำให้มีเครือข่ายงานมาก บางครั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการสื่อสารและมีการทำงานที่ซับซ้อนในด้านบุคคลและเครื่องมือในแต่ละทำเลที่ตั้ง -ถ้าแต่ละโรงงานผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียวในสายผลิตทำให้ผลิตภัณฑ์อื่นถูกส่งไปผลิตที่อื่น ๆ -ถ้าโรงงานไหนมีความชำนาญเฉพาะอย่างในการผลิตสินค้าทำให้บริษัทค่อนข้างเกิดปัญหาในกรณีที่มีการนัดหยุดงานเป็นต้น
10. การเน้นการใช้เครื่องมือและเครื่องใช้อัตโนมัติ	<ul style="list-style-type: none"> -ทำให้ต้องมีการลงทุนสูง -ลดความยืดหยุ่นทำให้ลดความสามารถในการปรับเปลี่ยน -มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของพนักงาน -ทำการซ่อมบำรุงเป็นสิ่งจำเป็น -ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและจะทำให้เกิดการพัฒนาด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร -ทำให้สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้

ที่มา : มนุษย ทัศนะวัฒนา (2551)

กระบวนการการผลิต เป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญของการดำเนินงานต่าง ๆ ของธุรกิจส่วนใหญ่ การตรวจสอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของการดำเนินงานและการผลิตภายในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญต่อความมั่นคงขององค์กร บริษัทหลายแห่งยังคงชอบที่จะได้รับการพิจารณาเพียงแค่การประกอบกิจการที่ผิวเผิน อย่างไรก็ตาม จำนวนขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมากขึ้นกำลังใช้การตรวจสอบภายในเพื่อที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบในแข่งขันเหนือบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นหลักการและกลยุทธ์การผลิตจึงเป็นอีกหัวใจสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์กรให้แข็งแกร่งและสามารถนำพาบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ก้าวพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการส่งออก

ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ว่า การที่จะดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อตอบสนององวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการดำเนินงาน

Holmberg (2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรได้มีการพัฒนาขึ้นเพื่อให้สามารถวัดได้จากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ผลการดำเนินงานนี้เป็นสิ่งที่นักวิชาการและผู้บริหารองค์กรให้ความสนใจ มั่นถูกนำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในขณะเดียวกัน การวัดประสิทธิภาพการทำงานนี้ก็ได้รับการใช้กันอย่างแพร่หลายและได้รับการพัฒนาทฤษฎีดังกล่าวและมีการต่อยอดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นผลการดำเนินการจึงถูกออกแบบมาเพื่อวัดความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ

Kannan & Handfield (1998) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ว่า การวิเคราะห์ประเมินความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันนี้ ไม่อาจจะสามารถอาศัยเพียงแค่การพิจารณาเฉพาะเกี่ยวกับด้านการตลาดและการเงินอีกต่อไป ได้แนะนำให้พิจารณาผลการปฏิบัติที่สามารถครอบคลุมไปทั้งระบบซึ่งเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบ ไปจนถึงการให้บริการที่ซึ่งเรียกว่า ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งหนึ่งในนั้น คือการพูดถึงขั้นตอนการผลิต นอกจากนี้ การนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถช่วยให้เกิดการบริหารการจัดการองค์กรได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และรวมไปถึงช่วยเรื่องการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ส่วนแบ่งการตลาด และผลกำไรที่จะแบ่งให้แก่สมาชิกทุกคน

Cavusgil & Nenin (1981) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการส่งออกไว้ว่า การส่งออกถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการทำการค้าระหว่างประเทศ โดยการส่งออกนั้น หมายถึง กิจกรรมและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการค้ากับต่างประเทศ ลักษณะของธุรกิจส่งออกจะสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยการส่งออกทั้งโดยทางตรงหรือผ่านตัวแทน

ศรีสุภา สหชัยเสรี (2538) ได้กล่าวไว้ว่า การทำธุรกิจระหว่างประเทศนั้นจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่จะเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งก็คือการส่งออก ปัจจุบันนี้มีผู้ทำธุรกิจทางการส่งออกอยู่มาก ซึ่งธุรกิจที่มีความสามารถทางการเงินและการตลาดที่ดี สามารถติดต่อกับผู้ซื้อได้โดยตรงหรือทำการส่งออกโดยการผ่านบริษัทคู่ค้าระหว่างประเทศ

ดังนั้นการดำเนินการด้านการส่งออกขององค์กรจึงเป็นการที่บริษัทที่ทำการค้าระหว่างประเทศต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีในการส่งออกมาใช้ในการดำเนินงานด้านนี้ ไม่ว่าจะเป็นด้าน

การตลาด หรือการเงิน เพื่อให้ระบบการดำเนินการด้านการส่งออกของบริษัทนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและสามารถทำกำไรได้สูงสุด นอกจากนี้ควรมีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้เป็นการทราบถึงศักยภาพด้านการส่งออกของบริษัท และเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้บริษัท ดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นต่อไป

2.4.1 แนวทางและขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร

การวางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน (Operation Planning) เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าถึงทิศทางหรือความตั้งใจขององค์กรในอนาคตโดยจะระบุถึงภารกิจหลัก วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยการกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมภายใต้การใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้(ชัยวุฒิ มัณฑะนานนท์, 2549)

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ: เริ่มจากสร้างความตระหนักและความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกกลุ่ม จากนั้นแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับกรณีที่เชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยวางแผน ผู้เชี่ยวชาญนั้นควร ว่างใจได้ และเข้าใจสภาพพื้นฐานขององค์กรนั้นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ควรมีการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้คณะกรรมการและผู้เชี่ยวชาญทำการดำเนินการดำเนินงานศึกษาเบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจ

ขั้นที่ 2 ขั้นดำเนินการ: การทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรขั้นดำเนินการ สามารถแบ่งได้เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การประเมินสภาพขององค์กร การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งอาจรวมถึงกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการจัดทำโครงสร้างแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 3 ขั้นแสดงผลความสำเร็จ: ในขั้นนี้ เมื่อทำกลยุทธ์ฉบับร่างเสร็จ จากนั้นนำฉบับร่างนั้นเสนอผู้มีส่วนร่วมและ คณะกรรมการบริหาร และเมื่อพิจารณาเห็นชอบแล้ว นำแผนนั้นไปปฏิบัติและเสนอผลต่อไป

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรยึดหลักสำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความเสมอภาคในการตัดสินใจ หลักประชาธิปไตย และผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาก้าวไปข้างหน้าต่อไป

2.4.2 การวัดผลการดำเนินการด้านการส่งออก

ศักดิ์เดช ลีวีวัฒน์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาผลการดำเนินการขององค์กรนับว่าเป็นอีกปัจจัยที่ควรศึกษาเกี่ยวกับองค์กร การศึกษาผลการดำเนินการนี้มีการศึกษากันมาตั้งแต่อดีตจนถึง

ปัจจุบัน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไปในทางเดียวกันว่าการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นต้องอาศัยตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs ประกอบในการจัดทำเพื่อประเมินผลการดำเนินการขององค์กร

วีรพงษ์ มาลัย (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงานด้านการส่งออกนั้นสามารถประเมินหรือวัดโดยใช้ ยอดขาย (Sales) ส่วนแบ่งการตลาด (Market share) อัตราการเติบโต (Sales growth) การเข้าสู่ตลาดใหม่ (New market entry) และกำไร (Profitability) แนวทางการประเมินทำได้ 2 วิธี คือ

1) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางการส่งออก (Export Performance) ตามประเด็นต่าง ๆ ข้างต้นของกิจการ เช่น เปรียบเทียบยอดการส่งออกปี 2553 (30 ล้านบาท) กับยอดการส่งออกปี 2552 (25 ล้านบาท) พบว่า ผลการดำเนินงานทางการส่งออกเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20 เป็นต้น

2) การวัดด้วยระดับความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออก ของผู้ประกอบการ เช่น ระดับความพึงพอใจต่อยอดการส่งออก สมมติว่ายอดขายในปี 2553 ดีกว่าปี 2554 แต่ผู้ประกอบการไม่พอใจในยอดขายของตนเอง แบบนี้ก็อาจถือได้ว่า ผลการดำเนินงานด้านการส่งออกไม่ดีได้เช่นกัน

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินการด้านการส่งออก (Export Performance) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งกิจการที่มีผลการดำเนินการด้านการส่งออก (Export Performance) ที่ดีควรตอบความสำเร็จทั้ง 2 มิติไปพร้อม ๆ กับ ปัจจัยที่มีวัดผลสัมฤทธิ์ทางการดำเนินงาน (Organizational Performance) จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ทางการดำเนินงาน (Organizational Performance) มีอยู่ด้วยกัน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) คุณลักษณะของกิจการ (A firm's characteristics) : หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารงาน อาทิเช่นทางการส่งออก เช่น ส่งออกทางตรง (Direct Export) ส่งออกทางอ้อม (Indirect Export) และประสบการณ์ เช่น อายุของกิจการที่ทำการส่งออก โดยขนาดของกิจการมักจะไม่มีผลเท่าใดนัก กิจการที่มีขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นเพราะการเข้าใจตลาดและมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่ประสบความสำเร็จเพราะขนาดของกิจการ ดังนั้น กิจการขนาดเล็กก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

2) ความสามารถของกิจการ (A firm's competencies) : หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการ การเข้าใจและบริหารจัดการข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายใน (Internal forces) และปัจจัยภายนอก (External forces) ของกิจการตนเอง ความล้มเหลวหรือผิดพลาดในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดส่งออก ส่วนมากมักเกิดมาจากปัจจัยภายใน (Internal forces) เช่น ปัญหาด้านคุณภาพของ

สินค้า ปัญหาด้านการขาดองค์ความรู้และข้อมูล เป็นต้น และจากปัจจัยภายนอก อาทิเช่น ปัญหาด้านการแข่งขัน ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมภาค เป็นต้น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจและศึกษาปัจจัยดังกล่าวตั้งแต่ตอนต้น ก็จะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการรวมถึงการบริหารงานองค์กรได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

นอกจากผลการดำเนินงานทางด้านการส่งออกจะวัดจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางด้านการส่งออกและการวัดด้วยระดับความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกแล้ว ยังสามารถวัดได้จากตัวชี้วัด Key Performance Indicators: KPIs ประกอบในการจัดทำเพื่อประเมินผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเราสามารถแบ่งตัวชี้วัดนี้ออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Performance Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร (Internal Business Processes Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้รู้ได้ว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล (ศักดิเดช ลิวิวัฒน์, 2549)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Performance Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้รู้ได้ว่าสถานะทางการเงินขององค์กรขนาดนี้มีผลการดำเนินการด้านการส่งออกอย่างไร ในด้าน

- 1.1 การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)
- 1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)
- 1.3 การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ชี้วัดว่าลูกค้าต่างชาติที่เราทำการค้าด้วยนั้นมองเราอย่างไร โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัดดังนี้

- 2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2.2 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- 2.3 การรักษาสถานลูกค้าเดิม (Customer Retention)
- 2.4 เพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)

3. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร (Internal Business Processes Perspective) จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต่างชาติที่เราทำการค้าต้องการได้โดยจะพิจารณาตัวชี้วัดในด้าน

- 3.1 การผลิต (Productivity)
- 3.2 คุณภาพ (Quality)

3.3 วงจรของเวลา (Cycle Time)

3.4 การดำเนินงานขององค์กร (Operation)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรในด้านการส่งออก (Learning and Growth Perspective) จะพิจารณาตัวชี้วัดในด้าน

4.1 ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผลการส่งออก (Satisfaction and Attitude of Employee)

4.2 ทักษะของพนักงาน (Skill)

4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน

การสหกรณ์ (Cooperation) เป็นการอธิบายแบบกว้าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมที่อยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกัน พึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งอาจมีคำอื่น ๆ ที่สามารถใช้แทนกันได้โดยนัยที่ต่างกัน มิได้เป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร แต่การสหกรณ์จะหมายถึงกิจกรรมที่มีสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งอยู่ด้วยเสมอในฐานะองค์กรที่ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมเหล่านั้นให้บรรลุผล รวมความว่า สหกรณ์หรือวิสาหกิจสหกรณ์ จะหมายถึงตัวองค์กรธุรกิจ แต่การสหกรณ์จะรวมเอาแนวความคิด กิจกรรม ผู้คน สังคม จิตวิญญาณ สำนึก คุณธรรม และความสัมพันธ์กับผู้อื่น เข้ามารวมไว้ทั้งหมด และมีความหมายที่กว้างขวางและลึกซึ้งกว่าคำว่า ขบวนการสหกรณ์ (Cooperative Movement) ที่เป็นการผนึกรวมองค์กรสหกรณ์เข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว (ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา, 2542)

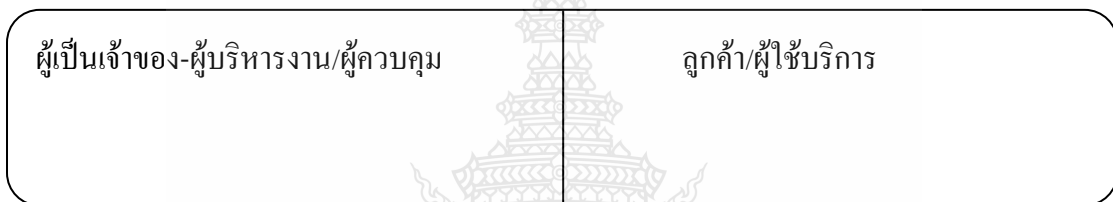
สหกรณ์ในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperatives)
2. สหกรณ์ประมง (Fisheries Cooperatives)
3. สหกรณ์นิคม (Land Settlement Cooperatives)
4. สหกรณ์ร้านค้า (Cooperative Stores or Consumers Cooperatives)
5. สหกรณ์บริการ (Services Cooperatives)
6. สหกรณ์ออมทรัพย์ (Credit and Thrift Cooperatives or Savings Cooperatives)
7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union Cooperatives)

สิ่งที่ทำให้สถาบันสหกรณ์ต่างไปจากกิจการและสมาคมแบบอื่น ๆ คือ สถาบันสหกรณ์เดินมุ่งสู่จุดหมายโดยมีวิธีจัดการองค์การกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ดังนั้นข้อแตกต่างจึงอยู่ที่ส่วนประกอบสองส่วนที่เชื่อมต่อกัน ส่วนหนึ่งคือสังคมและอีกส่วนหนึ่งคือเศรษฐกิจ ธุรกิจสหกรณ์เป็นธุรกิจแบบพิเศษที่มีลักษณะพื้นฐานต่างจากธุรกิจอื่นอย่างชัดเจน

ในระบบเศรษฐกิจแบบผสมองค์ธุรกิจจะประกอบด้วย กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด สหกรณ์ และรัฐวิสาหกิจสหกรณ์มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ ตรงที่การรวมตัวกันของประชาชนเพื่อก่อตั้งสหกรณ์และนำเงินมาลงทุนร่วมกันนั้น มิใช่เพื่อทำการค้ากับบุคคลอื่นหากแต่เป็นเพราะต้องการใช้สินค้าหรือบริการนั้นสำหรับตนเองเป็นประการสำคัญศาสตราจารย์เลดลอร์ (Landlaw): ได้แยกองค์ประกอบในกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อชี้ให้เห็นถึงลักษณะพิเศษของสหกรณ์ โดยแยกองค์ประกอบออกเป็นสามส่วน คือ (1) ผู้เป็นเจ้าของ (2) ผู้บริหารงาน/ผู้ควบคุม และ (3) ลูกค้า/ผู้ให้บริการ ทั้งยังได้เปรียบเทียบความแตกต่างของธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และสหกรณ์ ภาพที่ 2.2

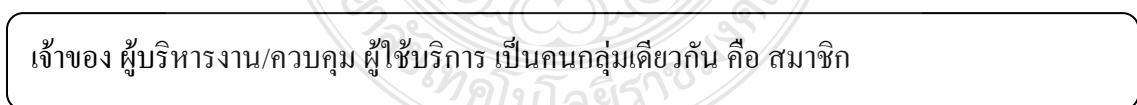
ธุรกิจขนาดเล็ก



ธุรกิจขนาดใหญ่



ธุรกิจสหกรณ์



ภาพที่ 2.2 ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และสหกรณ์ ปรับจาก : นฤกุล กรอินชงค์ (2548)

จากรูปแบบส่วนประกอบขององค์การธุรกิจทั่วไปขนาดต่าง ๆ และสหกรณ์นี้ แสดงให้เห็นถึงการแยกจากรูปแบบส่วนประกอบขององค์การธุรกิจทั่วไปขนาดต่าง ๆ และสหกรณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันของผู้มีส่วนได้เสีย (หรือมีผลประโยชน์) ในองค์กร ซึ่งเน้นให้เห็นว่าในวิสาหกิจสหกรณ์นั้น เจ้าของกิจการ ผู้บริหารงานและผู้ใช้บริการ ล้วนเป็นคนกลุ่มเดียวกัน ไม่ว่าผลประโยชน์จะตกอยู่กับฝ่ายใดมากหรือน้อยกว่ากันอย่างไรก็ตาม สุดท้ายผู้ได้ประโยชน์ที่แท้จริงก็คือคนกลุ่มเดียวกัน คือ สมาชิกสหกรณ์ ความขัดแย้งหรือการแย่งชิงผลประโยชน์จึงไม่ปรากฏชัดเจนหรือรุนแรงเหมือนดังที่เกิดในองค์การธุรกิจทั่วไปที่มักพบว่า ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นของคนกลุ่มหนึ่งมักมาจากการเสียประโยชน์ของคน อีกกลุ่มหนึ่งเสมอ และคำอธิบายข้างต้นนี้คือเหตุผลสำหรับคำกล่าวที่ว่า สหกรณ์ไม่ใช่องค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร (จากสมาชิก) ได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นคนละกรณีกับการมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เพราะผลกำไรย่อมเกิดขึ้นได้จากการใช้นโยบายราคาตลาด (Market Price Policy) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าเมื่อสหกรณ์ใช้นโยบายราคาตลาดในการดำเนินธุรกิจแล้วสหกรณ์ย่อมมีผลกำไรแม้จะไม่แสวงหากำไรก็ตาม (นุศล กรอินยงค์, 2554)

ปัจจัยภายนอกภายในที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป มักจะประสบปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อยู่เสมอ องค์กรก็เช่นเดียวกัน ในการประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในภาคการเกษตรหรือนอกภาคการเกษตร จากผลการศึกษาและวิจัยต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรคในการประกอบธุรกิจขององค์กร พอที่จะรวบรวมได้ดังนี้

เสกสิทธิ์ แสงเรือง (2553) ได้ศึกษา กระบวนการและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ร้านค้า ศึกษาสหกรณ์ร้านค้าชุมชนมัธยมวัดสุรนารีสุรนารี เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร ได้สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นไว้ดังนี้

ปัจจัยภายใน

1. ปัญหาด้านสมาชิก สมาชิกส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานสหกรณ์
2. ปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายบริหาร ได้แก่ ภาวะคณะกรรมการฝ่ายบริหาร ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องประโยชน์และหลักการให้การศึกษาแก่สมาชิก
3. ปัญหาที่เกี่ยวกับฝ่ายการจัดการ ได้แก่ ผู้จัดการ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายสินค้า มีความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมในบทบาทหน้าที่ค่อนข้างน้อย
4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ การจัดโครงสร้างการบริหารสมาชิกไม่ได้มีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์ ระบบการจัดการสหกรณ์ในเรื่องการซื้อการจัดการเงินทุนขาดการวางแผนที่ดี ขาดการแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่เหมาะสม ขาดการควบคุมระบบการเงินและการบัญชีที่ดี การรายงานผลการปฏิบัติงานและบัญชีไม่สม่ำเสมอ

ปัจจัยภายนอกได้แก่ ปัญหา นักพัฒนาขาดความรู้ทางเทคนิคและวิธีการทางสหกรณ์และความรู้เชิงธุรกิจ

จากการศึกษาวิจัยของ อคิน รพีพัฒน์ (2550) เรื่องปัญหาการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย ได้สรุปปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ไว้ 5 ประการคือ

1. คณะกรรมการดำเนินการขาดประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการ
2. พนักงานสหกรณ์ขาดความสามารถในการบริหารและจัดการ
3. ขาดแคลนเงินทุนดำเนินงาน
4. ดำเนินธุรกิจไม่ครบวงจร
5. ขาดการประสานงานที่ดี

ผลการวิจัยของ สุณี ศักรนันท์ (2550) เรื่องปัญหาการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ได้พบว่า ปัญหาในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยที่สำคัญคือ

1. ปัญหาการบริหารงานภายในสหกรณ์เอง ได้แก่ การขาดเงินทุน การไม่สามารถเรียกเก็บชำระหนี้ได้ตามเวลา การขาดชำระหนี้ของสมาชิก ความล่าช้าในการวิเคราะห์สินเชื่อ ปัญหาค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากการไม่เข้าใจในการบริหารเงิน และขาดประสิทธิภาพของบุคลากรด้านการเงิน การตลาด การบริหารงานและการบัญชี

2. ปัญหาระหว่างแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์หาแหล่งเงินทุนยากเนื่องจากสินเชื่อเพื่อการเกษตรมีความเสี่ยงสูง และสถาบันที่ปล่อยยืมเงินมีข้อบังคับและพิธีการที่ยุ่งยากต่อการปฏิบัติ

3. ปัญหาในเรื่องนโยบายของรัฐบาลและการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายของรัฐที่ออกมาเป็นการแก้ปัญหที่ปลายเหตุ การให้ทุนสงเคราะห์ก็ไม่เพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้ยังไม่มีคำแนะนำช่วยเหลือและการติดตามผล

4. ปัญหาระหว่างสหกรณ์และสมาชิก สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์เนื่องจากสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องสหกรณ์ สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือ ความคล่องตัวทางการเงินและความสามารถในการทำกำไรจะมีได้ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ

วิสาหกิจชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2548) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชน คือ กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

สุภาส จันทร์หงษ์ (2548) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการโดยชุมชนที่มีสมาชิกในชุมชนเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตทั้งด้านการผลิต การค้า และการเงิน และต้องการใช้ปัจจัยการผลิตนี้ให้เกิดดอกผลทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านเศรษฐกิจ คือ การสร้างรายได้และอาชีพ ด้านสังคม คือ การยึดโยงร้อยรัดความเป็นครอบครัวและชุมชนให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ แบ่งทุกข์แบ่งสุขซึ่งกันและกัน โดยผ่านการประกอบกระบวนการของชุมชน

กล่าวได้ว่าวิสาหกิจชุมชน คือการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชนเพื่อประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในขณะที่ชาวบ้านทั่วไปและองค์กรพัฒนาเอกชนใช้คำนี้เพื่อหมายถึง องค์กรชุมชนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย แม้จะมีความหมายต่างกัน แต่เนื้อหาสำคัญอันเดียวกัน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนหรือองค์กรในท้องถิ่น ซึ่งเกิดขึ้นเพราะมีคนเชื่อมโยงเครือข่าย

ลักษณะของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนจึงมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 7 อย่างด้วยกัน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนคือ (เสรี พงศ์พิศ, 2548)

1. ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง แต่อย่างไรก็ดี คนนอกอาจมีส่วนร่วมโดยอาจมีการถือหุ้นได้เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นใหญ่ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน ซึ่งอาจจะนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้แต่เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชนซึ่งมีความรู้ภูมิปัญญา หากมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดมีความเชื่อมั่นในตัวเองก็จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้โดยไม่เอาแต่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จ
4. มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยปรับประยุกต์ให้ทันสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากลหรือจากที่อื่น
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ทำแบบโครงการเดียว คล้ายกับปลูกพืชเดี่ยว แต่เป็นการทำแบบวนเกษตร คือ มีหลาย ๆ กิจกรรมประสานผนึกพลัง (synergy) และเกื้อกูลกัน (cluster)
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก การเรียนรู้คือหัวใจของกระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีแต่การเลียนแบบ การหาสูตรสำเร็จโดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หากไม่มีการเรียนรู้ก็จะมีวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้ แต่บนฐานความรู้สึกความอยาก ความต้องการตามทีสื่อในสังคมกระตุ้นให้เกิด ทำให้ความอยากกลายเป็นความจำเป็นสำหรับชีวิตไปหมด

7. มีการพึ่งตนเองเป็นเป้าหมาย การพึ่งตนเองคือเป้าหมายอันดับแรกและสำคัญที่สุดของวิสาหกิจชุมชน ถ้าหากพลาดเป้าหมายนี้คือพลาดเป้า วิสาหกิจชุมชนจะกลายเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายที่กำไรก่อนที่จะคิดทำให้อุด ไม่พัฒนาเป็นขั้นเป็นตอนให้เกิดความมั่นคงก่อนที่จะก้าวไปพัฒนาธุรกิจ

ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

ในการแบ่งประเภทของวิสาหกิจชุมชน สามารถมองได้หลายมิติ กล่าวคือ แบ่งตามลักษณะการประกอบการเป็นหลัก และแบ่งตามการจัดระดับและขั้นตอนการพัฒนาการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนการแบ่งตามลักษณะการประกอบการเป็นหลัก สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อการใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งมีอยู่ 5 อย่าง คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ ปุ๋ย ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านทั่วไปจะทำได้ เป็นของต้องกินต้องใช้ประจำวัน มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของแต่ละครัวเรือน แต่ชาวบ้านทั่วไป ไม่ว่าอยู่ใกล้เมืองหรือไกลเมืองต่างก็ซื้อกินซื้อใช้

2. วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ ได้เพราะมีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น บางอย่างอาจมีสูตรเด็ดเคล็ดลับหรือคุณภาพดีในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ หนึ่งในตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก็คือหนึ่งในวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า

การแบ่งตามการจัดระดับและขั้นตอนการพัฒนาการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ระดับครอบครัว คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพึ่งตนเอง เป็นการประกอบกิจกรรมเพื่อกินใช้ในครอบครัว เพื่อทดแทนการพึ่งพาจากภายนอก เช่น การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรไว้ใช้กินในครอบครัว

2. ระดับชุมชนและเครือข่าย คือ วิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียง เป็นการประกอบกิจการ โดยกลุ่ม เพื่อตอบสนองการอุปโภคบริโภคในชุมชนและเครือข่าย ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เป็นวิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้าได้ เพื่อที่จะแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้

องค์กรสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชนนี้มีแนวคิดที่คล้ายกัน คือ เน้นความร่วมมือของชุมชนในการทำกิจกรรมเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรมและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างรู้คุณค่า เพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชน โดยมุ่งประโยชน์ทางสังคมแก่ชุมชนมากกว่าการแสวงหากำไรสูงสุด และมุ่งต่อการรักษาระบบนิเวศน์ของสังคมโดยรวม ส่วนข้อแตกต่างของทั้ง 2 องค์กรนี้มีเพียงประเภทขององค์กรและหน่วยงานราชการที่เข้ามาดูแล ประเภทของวิสาหกิจชุมชน แบ่งเป็นวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า วิสาหกิจชุมชนระดับครอบครัว วิสาหกิจชุมชน ระดับชุมชนและเครือข่าย

ส่วนสหกรณ์มี 7 ประเภทคือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน องค์กรสหกรณ์ อยู่ภายใต้ความดูแลของ กรมส่งเสริม สหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนวิสาหกิจชุมชนมีหน่วยงานของภาครัฐที่เข้ามาดูแล ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงอุตสาหกรรม

ทั้งองค์กรสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชนนี้ ถูกจัดตั้งเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชน พอกินพอใช้ก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปสู่การจัดการเชิงธุรกิจ เมื่อพอเพียงและพึ่งตนเองได้ก็สามารถผลิตให้เหลือเพื่อตลาดได้ และการคิดจะนำผลผลิตออกสู่ตลาดนั้นต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ท้องถิ่นที่มาจากความรู้จักใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพหรือทรัพยากรในท้องถิ่นบวกกับความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสม โดยควรเริ่มจากเล็กไปหาใหญ่เพื่อที่จะสร้างรากฐานเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งก่อน ทำกินทำใช้ก่อน ทำทดแทนสิ่งที่จะต้องซื้อให้ได้มากที่สุด หากต้องการที่จะนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ก็ควรเรียนรู้การจัดการ และกลไกทางการตลาดให้ดี ไม่หวังพึ่งตลาดเป็นหลัก แต่ควรพึ่งตนเองและพึ่งพากันเองให้ได้มากที่สุดโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

2.6 การส่งออกกล้วยของสหกรณ์

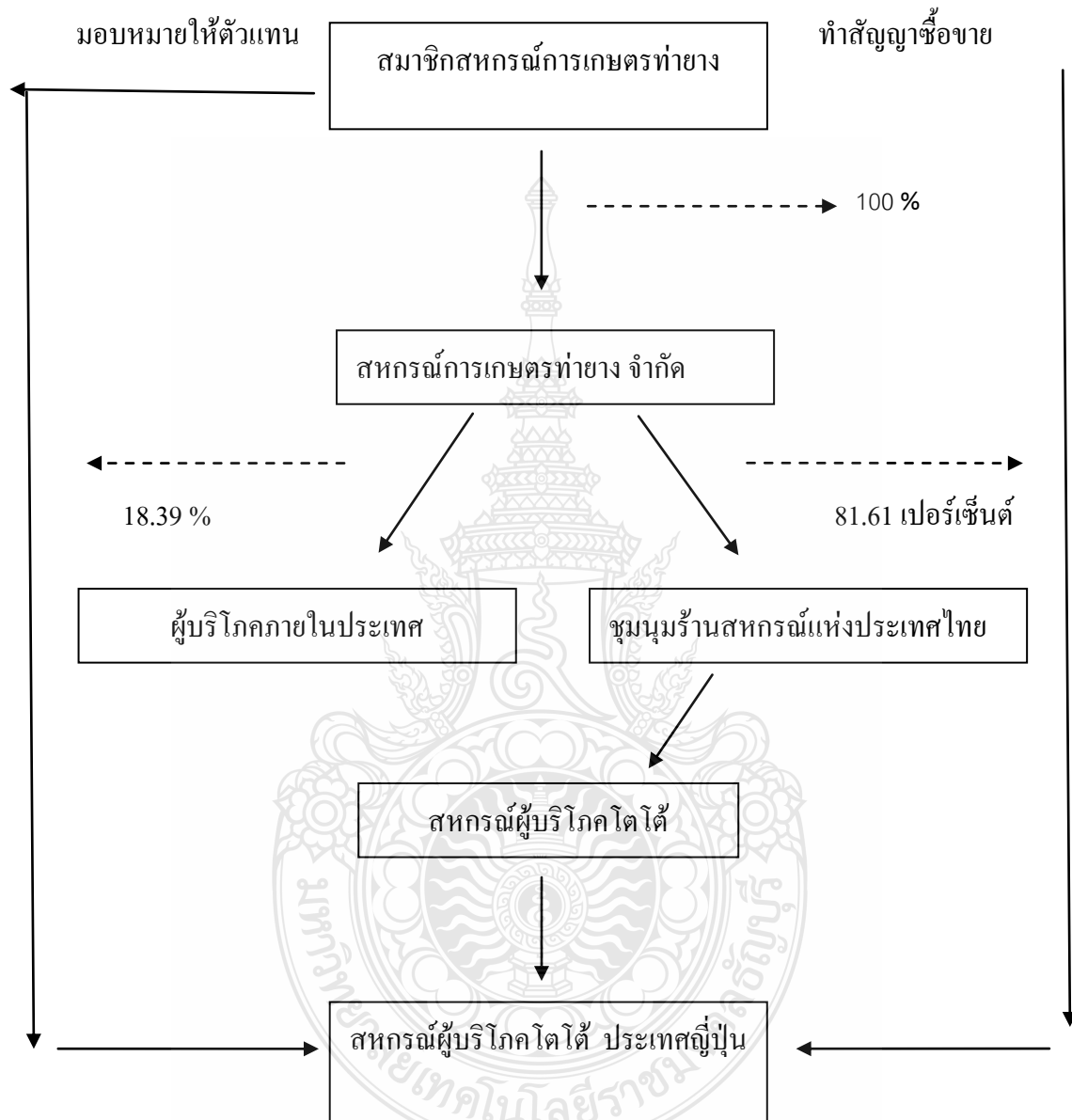
ในปัจจุบันนี้การส่งเสริมและแผ่ขยายของระบบการค้าขององค์การการค้าโลก (WTO) ที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2538 ส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรที่นำเข้าประเทศญี่ปุ่น มีแต่จะเพิ่มปริมาณนำเข้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเข้าไปแข่งขันกับสินค้าเกษตรที่ผลิตที่ญี่ปุ่น และนับวันการแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 ปริมาณการนำเข้าสินค้าเกษตรจากต่างประเทศเข้าไปในประเทศญี่ปุ่นสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ และในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2544 สินค้าเกษตรของญี่ปุ่นตกอยู่ในสถานะที่ย่ำแย่ จนถึงขนาดที่รัฐบาลกำหนดเกณฑ์ขึ้น เพื่อป้องกันสินค้าเกษตรบางส่วนจากการร่วมมือด้านการค้าขายระหว่างประเทศของกลุ่มสหกรณ์ด้วยกัน ระหว่างสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นได้ร่วมกันจัดทำโครงการ การส่งออกกล้วยปลอดสารพิษมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 ต้องคำนึงถึงการไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การไม่กว้านซื้อที่ดิน และต้องเกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ของเกษตรกรผู้ผลิตในพื้นที่ให้มากที่สุด ในกรณีนี้ รัฐบาลไทยได้เข้ามาสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกล้วยในจังหวัด เพชรบุรี และจังหวัดชุมพร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการปลูกกล้วย เป็นอันดับต้น ๆ ในประเทศไทย โดยให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันในรูปแบบสหกรณ์เพื่อทำการส่งออก จึงเกิดสหกรณ์การเกษตรท่ายาง สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด และสหกรณ์การเกษตรทุ่งคว้าวัด (ละแม)

ขึ้น โดยพื้นที่การเพาะปลูกและจำนวนสมาชิก ครอบคลุมถึงจังหวัดรอบข้าง ได้แก่ จังหวัด เพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดชุมพร และ จังหวัดสุราษฎร์ธานี (สมพงษ์ เฟื่องอารมณ์, 2549)

ประวัติสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

โครงการกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเกิดขึ้นเนื่องจาก ในปี พ.ศ. 2534 พันเอกสุรินทร์ ชลประเสริฐ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ขณะดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการชุมนุมร้านสหกรณ์ แห่งประเทศไทย จำกัด และ นายบรรเจิด สมหวัง สหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ได้ร่วมกับ คุณอิโรยูกิ ยามาโมโต้ อดีตประธานกรรมการสหกรณ์ผู้บริโภคริโกโตโต้ พิจารณาเห็นว่าสมาชิกสหกรณ์ผู้บริโภคริโกโตโต้มีความต้องการบริโภคริโกโตโต้กล้วยหอมทองปลอดสารพิษ โดยกำหนดการนำเข้ากล้วยหอมโดยเฉพาะ กล้วยหอมทอง ซึ่งเป็นกล้วยชนิด Gros Michele เพื่อส่งขายให้กับสหกรณ์ผู้บริโภคริโกโตโต้ของประเทศ ญี่ปุ่น โดยในครั้งแรกได้มีการทดลองส่งกล้วยหอมทองไปขายเป็นจำนวน 500 กิโลกรัม ในเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2534 แต่เนื่องจากขาดประสบการณ์และหลักวิชาการในการรักษากล้วยหอมให้คง สภาพระหว่างการขนส่ง จึงปรากฏว่ากล้วยหอมทองที่ส่งไปประเทศญี่ปุ่นเสียหายทั้งหมด พันเอก สุรินทร์ ชลประเสริฐ จึงได้ขอความช่วยเหลือจากทางกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการควบคุมอุณหภูมิกล้วยหอมทองตลอดเวลาการ ขนส่งจนถึงปลายทาง ทำให้สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สามารถส่งออกกล้วยหอมทองปลอด สารพิษ ให้แก่ สหกรณ์ผู้บริโภคริโกโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ได้สำเร็จตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2535 เป็นต้นมา



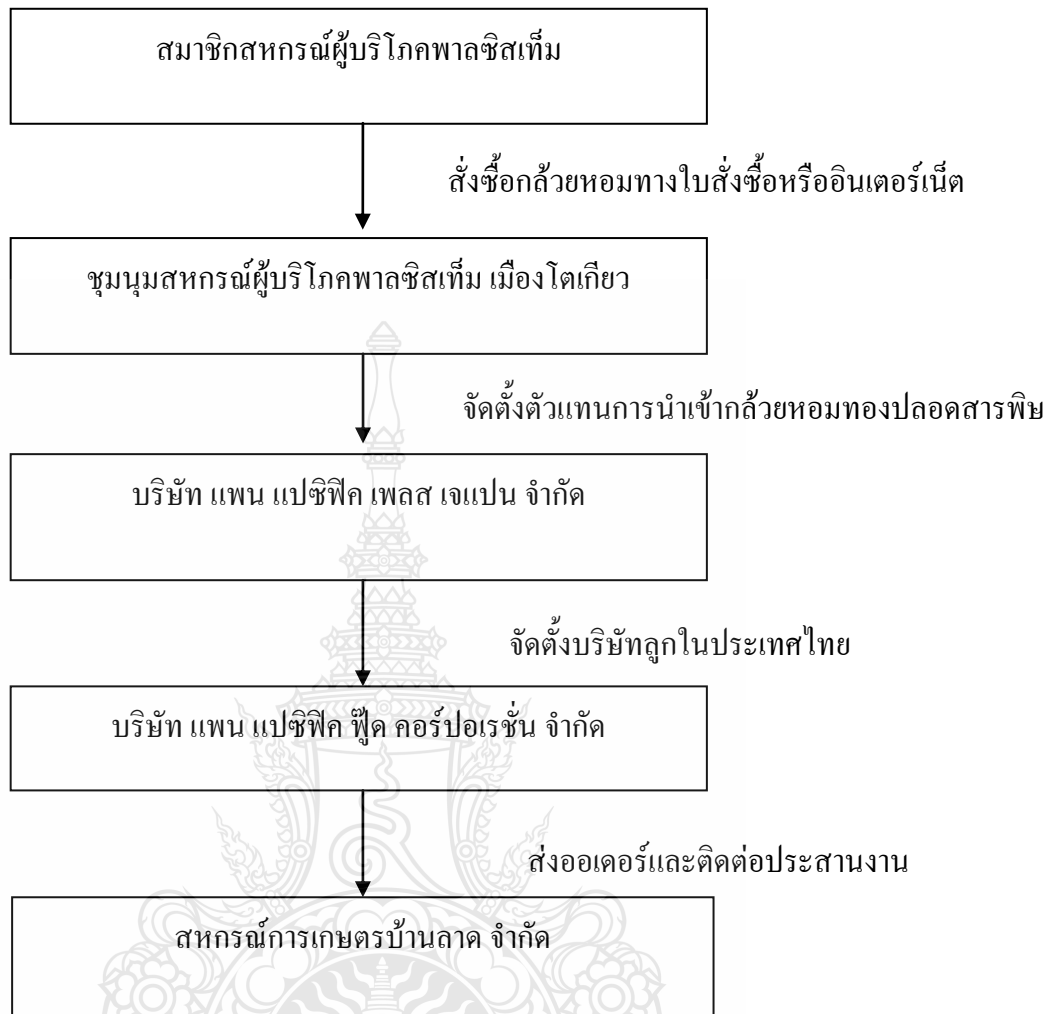


ภาพที่ 2.3 แผนผังวิธีการตลาดกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรทำยาง
 ที่มา: สมพงษ์ เฟื่องอารมณ์ (2549)

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

การผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัดเกิดขึ้นจาก คุณยามาโมโตะ ผู้จัดการของสหกรณ์ผู้บริโภครุทศูโตเคน (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสหกรณ์ผู้บริโภครุทศูโตเคน) ในสมัยนั้น มีความสนใจกล้วยหอมของไทยจึงติดต่อมาทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ หลังจากนั้น ทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ก็ประสานงานมาทางสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี และทางสหกรณ์จังหวัด เพชรบุรีได้เลือกพื้นที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ซึ่งมีพื้นที่เพาะปลูกกล้วยหอมอยู่แล้ว ในการ พาทางคณะของสหกรณ์ผู้บริโภครุทศูโตเคนไปดูพื้นที่ในการเพาะปลูกกล้วยหอม หลังจากนั้นในปี พ.ศ.2539 ทางคณะของสหกรณ์ผู้บริโภครุทศูโตเคนได้ตกลงกับสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัดในการ เพาะปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ผ่านทางบริษัท แพนแปซิฟิค ฟู้ด คอร์ ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเริ่มแรกมีจำนวน 105 ราย ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด 255 ไร่ ต่อมาในปี พ.ศ.2541 ทางคุณเนวิน ชิดชอบ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในขณะนั้น ได้มีการทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการอีกครั้ง กับสหกรณ์ผู้บริโภครุทศูโตเคน โดยในข้อตกลงนั้นทางสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัดจะต้องส่งออก กล้วยหอมทองปลอดสารพิษให้สหกรณ์ผู้บริโภครุทศูโตเคนประมาณ 6-7 ตันต่อสัปดาห์ โดยมีขั้นตอน การส่งออกกล้วยดังภาพที่ 2.4

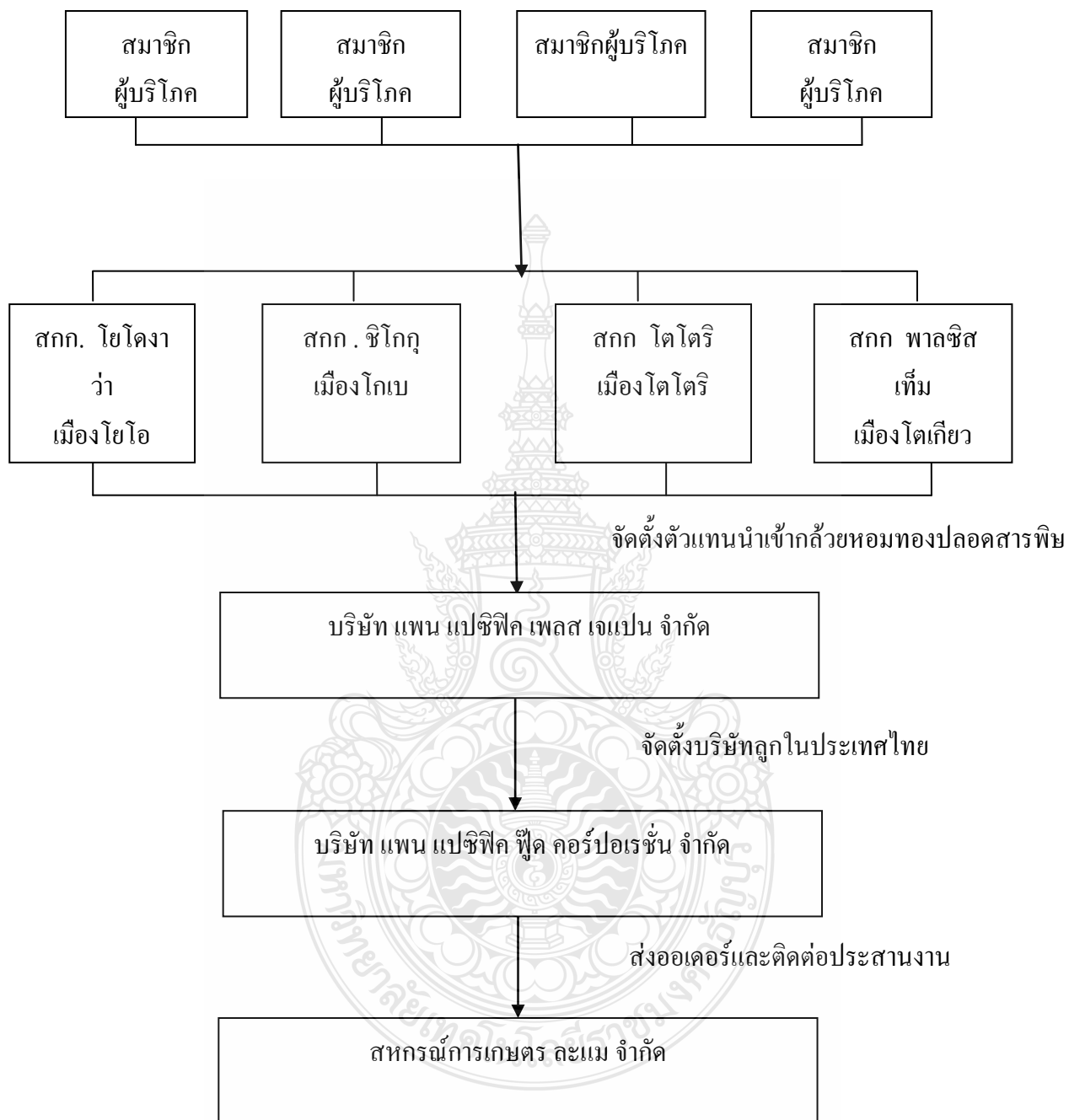




ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการส่งออกกล้วยของ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี
ที่มา : สมพงษ์ เพ็ญอารมณ์ (2549)

กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควัด (ละแม) จังหวัดชุมพร

โครงการกล้วยหอมทองปลอดสารเคมีเพื่อการส่งออกของกลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควัด เริ่มต้นจากชาวญี่ปุ่นกลุ่มหนึ่งมีความสนใจกล้วยหอมทองของไทยและมองหาพื้นที่ที่จะทำการผลิตได้ดี และเริ่มทำการสำรวจศักยภาพการผลิตกล้วยหอมในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ซึ่งขณะที่ทำการสำรวจในครั้งนี้ก็คือสหกรณ์โยโดงาวา โดยเข้ามาสำรวจในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2536 และลงความเห็นเห็นว่าพื้นที่ในอำเภอละแมมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถผลิตกล้วยหอมที่มีคุณภาพดีได้ จึงมอบหมายให้บริษัท แพน แปซิฟิก ฟู้ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้ส่งออกแทน และหลังจากนั้นทางบริษัท แพน แปซิฟิก ฟู้ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้ส่งนายเสน่ห์ โสดาวิจิต เข้ามาในพื้นที่ละแม เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลรวมถึงพูดคุยรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการนี้ให้กับนายไพบูลย์ ขวัญราช ซึ่งนายไพบูลย์ ขวัญราช ได้นำโครงการนี้เข้าปรึกษาหารือในที่ประชุมสภาตำบล และมีมติเห็นชอบที่จะทดลองผลิตกล้วยในการส่งออก เมื่อได้ข้อตกลงทางสหกรณ์โยโดงาวาจึงส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาชี้แจงรายละเอียดของโครงการผลิตกล้วยหอมทอง เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2536 ภายหลังจากชี้แจงรายละเอียด มีสมาชิกที่สนใจโครงการได้เดินทางไปศึกษาดูงานการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี หลังจากที่ได้กลับจากดูงานจึงมีการจัดตั้งกลุ่มขึ้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 โดยใช้ชื่อกลุ่มว่า “กลุ่มกล้วยหอมทองละแม” ซึ่งมีสมาชิกเริ่มแรกในการก่อตั้งเพียง 36 ราย ทำการปลูกกล้วยหอมทองส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น จนกระทั่งเมื่อวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2538 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควัด” โดยในปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมดกว่า 800 ราย (2555)ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 อำเภอ ได้แก่ อ.ละแม, อ.พุนพิน, อ.หลังสวนซึ่งอยู่ในจังหวัดชุมพร และ อ.ท่าชนะ จ.สุราษฎร์ธานี โดยมีขั้นตอนการส่งกล้วยหอม (สหกรณ์ ละแม) ตามรูปที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการสั่งซื้อกล้วยหอม (สหกรณ์ ละแม)

ที่มา : ดวงกมล อินทแก้ว (2549)

ตารางที่ 2.3 บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) การส่งออกกล้วย
ของ 3 สหกรณ์ไทย กับประเทศญี่ปุ่น

รายละเอียด	สกก ท่ายาง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
สหกรณ์ผู้ค้า (ในประเทศ ญี่ปุ่น)	สหกรณ์ โตโต้ *** (ติดต่อสั่งซื้อ ผ่าน ทาง บริษัท โอเค็น ไต๊ะ (ไทยแลนด์) จำกัด)	สหกรณ์ พาลซิสเต็ม เมืองโตเกียว ** (ติดต่อสั่งซื้อผ่าน บริษัทแพน แปซิฟิก แพ รอส จำกัด)	สหกรณ์ โยโดงาวา สหกรณ์ ชิโกกุ สหกรณ์ โตโตริ สหกรณ์ พาลซิสเต็ม เมือง โตเกียว *** (ติดต่อสั่งซื้อ ผ่าน บริษัทแพน แปซิฟิก แพรส จำกัด)
พันธุ์กล้วย	กล้วยหอมทองชนิด Gros Michele	กล้วยหอมทอง	กล้วยหอมทอง
เงื่อนไขการ ผลิต	- กล้วยที่ส่งออก ต้องไม่ ใส่ปุ๋ยเคมีหรือสารเคมี - ขนาดผลที่จะส่งออกได้ ต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 100 กรัม ผิวไม่ขำ - เก็บผลผลิตตอนกล้วย แก่ 70 % หรือประมาณ 56-70 วัน - ต้องคลุมถุงพลาสติกสี ฟ้าเพื่อป้องกันแมลง ถ้า ไม่สวมจะไม่มีกรับซื้อ กล้วยนั้น	- กล้วยที่ส่งใช้ปุ๋ยเคมีได้ แต่ห้ามใช้สารเคมี - หลังตัดปลีกล้วยได้ 10- 15 วันต้องคลุมกล้วยด้วย ถุงพลาสติกสีฟ้า - เกษตรกรต้องกรอก บันทึกรายละเอียดลงใน กิจกรรมแปลงปลูก(การ ไถที่, การให้น้ำ, การปาด หน่อ ฯลฯ) - มีการบาดสีเนื่อกล้วย เพื่อดูว่ากล้วยแต่ละหวี ได้มาตรฐานหรือไม่	- กล้วยที่ส่งใช้ปุ๋ยเคมีได้ แต่ ห้ามใช้สารเคมี - เลี้ยงหน่อพันธุ์ แทนการ ปลูกใหม่ทำให้ได้ผลผลิต เร็วกว่า ที่อื่นถึง 3 เดือน แต่ มีขนาดผลที่เล็กกว่า - เกษตรกรต้องกรอกบันทึก รายละเอียดลงในกิจกรรม แปลงปลูก(การไถที่, การให้ น้ำ, การปาดหน่อ ฯลฯ) - เก็บผลผลิตตอนกล้วยแก่ 75-80 % - ไม่จำเป็นต้องถุงน้ำ พลาสติก

ตารางที่ 2.3 บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) การส่งออกกล้วย
ของ 3 สหกรณ์ไทย กับประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

รายละเอียด	สกก ท้ายาง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
ด้าน บุคลากร	ต้องมีการประชุมกลุ่ม เพื่อชี้แจงโครงการ คณะกรรมการจากไทย รวมทั้ง ญี่ปุ่น จะพิจารณา คัดเลือกพื้นที่ปลูก สมาชิก(รวมถึง คณะกรรมการ)ต้องผ่าน การฝึกอบรมด้านความรู้ เกี่ยวกับการปลูกกล้วย สมาชิกต้องปฏิบัติตาม ข้อบังคับของ MOU ใน ขั้นตอนการปลูก สมาชิกต้องขายผลผลิต ให้กับสหกรณ์เท่านั้น ถ้าสมาชิกต้องการขาย ผลผลิตให้กับผู้ขายราย อื่น ต้องแจ้งให้ทาง สหกรณ์ทราบล่วงหน้า	-สมาชิกสหกรณ์ทั้งใน ไทยและประเทศญี่ปุ่น จะสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น -คณะผู้แทนจากญี่ปุ่นจะ เดินทางมาเยี่ยม สหกรณ์ บ้านลาดเป็นประจำเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความรู้และ ปรึกษาปัญหาอื่น ๆ -สหกรณ์ทางญี่ปุ่น จะ เปิดโอกาสให้สหกรณ์ บ้านลาดเดินทางมาศึกษา ดูงานในประเทศญี่ปุ่น -สหกรณ์ทั้ง 2 ประเทศ จะร่วมกันตั้งกองทุนเพื่อ เอื้อประโยชน์ต่อการ เสริมสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาเทคนิคการ ดูแลผลผลิต และ ความก้าวหน้าของ โครงการ	**ไม่ได้กล่าวถึง

ตารางที่ 2.3 บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) การส่งออกกล้วย
ของ 3 สหกรณ์ไทย กับประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

รายละเอียด	สกท ท้ายาง	สกท บ้านลาด	สกท ละแม
การสั่งซื้อ	เป็นการซื้อขายโดยตรง (direct sale) สหกรณ์ โตโต้ ใน ประเทศญี่ปุ่น จะสั่งซื้อ ผ่านทาง บริษัท โอเค็น โด๊ะ(ไทยแลนด์)เพื่อทำ หน้าที่ประสานงาน สั่งซื้อแบบปีต่อปี ก่อนทำการซื้อขายใน เดือน มีนาคม ปีถัดไป ทางสหกรณ์ โตโต้ และ บริษัทโอเค็น โด๊ะ (ไทย แลนด์) จะส่งเจ้าหน้าที่ มาตรวจสอบแปลงปลูก ก่อนในเดือน ตุลาคม ของปีปัจจุบัน สำหรับการชำระเงิน หลังจากทำการส่งออก 15 วัน ทางสหกรณ์โตโต้ จะโอนเงินเข้าบัญชีของ สหกรณ์การเกษตรท้ายาง	-สหกรณ์ ในประเทศ ญี่ปุ่นจะสั่งสินค้า จาก ไบสั่งสินค้าและสั่งจาก ทาง อินเทอร์เน็ต ทุก เดือน -มีการสั่งล่วงหน้า 1 เดือน ปริมาณการสั่ง ขึ้นอยู่กับความต้องการ ของผู้บริโภค - ถ้าผลผลิตน้อย(อาจเกิด จาก น้ำท่วม หรือ ฝน แล้ง) ต้องแจ้งให้ทาง ญี่ปุ่น ทราบก่อนเสมอ	-สหกรณ์ ในประเทศญี่ปุ่น จะสั่งสินค้า จากไบสั่ง สินค้าและสั่งจากทาง อินเทอร์เน็ต -มีการสั่งล่วงหน้า 1 เดือน ปริมาณการสั่ง ขึ้นอยู่กับ ความต้องการของผู้บริโภค

ตารางที่ 2.3 บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) การส่งออกกล้วยของ 3 สหกรณ์ไทย กับประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

รายละเอียด	สกก ท่ายาง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
ขั้นตอนการส่งออก	โอเค็น โต้ะ (ไทยแลนด์) จำกัด จะเป็นผู้รับซื้อผลผลิตจากสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด - โดยหลังจากที่สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัดทำการบรรจุกล้วยหอมทองวันอังคารและพุธ ในเช้าวันพฤหัสบดีทางบริษัท โอเค็น โต้ะ (ไทยแลนด์) จำกัด จะส่งรถคอนเทนเนอร์มารับไปส่งที่ทำเรือคลองเตย จากนั้นก็ลงเรือขนส่งไปยังท่าเรือโตเกียว	-รถคอนเทนเนอร์ของบริษัท แพน แปซิฟิก ฟู๊ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด จะเดินทางเข้ามารับกล้วยหอมของสหกรณ์ บ้านลาดในวันศุกร์แล้วขนส่งไปยังท่าเรือคลองเตยและท่าเรือลาดกะบัง	-รถคอนเทนเนอร์ของบริษัท แพน แปซิฟิก ฟู๊ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด จะเดินทางเข้ามารับกล้วยหอมของสหกรณ์ ละแม ในวันพฤหัสบดีแล้วขนส่งไปยังท่าเรือคลองเตยและท่าเรือลาดกะบัง
	-หลังจากนั้นทางสหกรณ์ผู้ผลิตวาโกเอ็นจะรับหน้าที่ในการผ่านพิธีการศุลกากรและการกักกันโรค พอตตรวจเสร็จก็นำกล้วยเข้าโรงบ่มและแพ็คกิ่ง เพื่อส่งต่อไปยังสหกรณ์ผู้บริโภคริโกลโตได้นำไปจำหน่ายให้สมาชิก - ต้องมีการแลกเปลี่ยนดูงานกันระหว่างสหกรณ์	-เมื่อถึงท่าเรือคลองเตยจะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโตเกียวใช้เวลาขนส่ง 9 วัน ส่วนท่าเรือลาดกะบังจะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโกเบใช้เวลาขนส่ง 14 วัน	-เมื่อถึงท่าเรือคลองเตยจะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโตเกียวใช้เวลาขนส่ง 9 วัน ส่วนท่าเรือลาดกะบังจะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโกเบใช้เวลาขนส่ง 14 วัน
		-เมื่อถึงท่าเรือโตเกียวและท่าเรือโกเบแล้วจะต้องผ่านพิธีการศุลกากร และการกักกันโรค โดยมีบริษัท แพน แปซิฟิก เพลส เจแปน จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบ แล้วขนส่งไปยังโรงบ่มกล้วยของบริษัท โอมิยะ ชูโอ แฟซคะ จำกัด พอกกล้วยหอมสุกจะส่งต่อไปทำการแพ็คกิ่งที่บริษัท จี.พี.เอส จำกัด	-เมื่อถึงท่าเรือโตเกียวและท่าเรือโกเบแล้วจะต้องผ่านพิธีการศุลกากร และการกักกันโรค โดยมีบริษัท แพน แปซิฟิก เพลส เจแปน จำกัด เป็นผู้รับผิดชอบ แล้วขนส่งไปยังโรงบ่มกล้วยของบริษัท โอมิยะ ชูโอ แฟซคะ จำกัด พอกกล้วยหอมสุกจะส่งต่อไปทำการแพ็คกิ่งที่บริษัท จี.พี.เอส จำกัด

ตารางที่ 2.3 บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) การส่งออกกล้วยของ 3 สหกรณ์ไทย กับประเทศญี่ปุ่น (ต่อ)

รายละเอียด	สกก ท่ายาง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
	ไทย-ญี่ปุ่นกันอย่างสม่ำเสมอซึ่ง ระยะเวลา นั้นตามแต่จะตกลงกันใน แต่ละปี	กล้วยหอมสุกจะส่งต่อไปทำการแพ็คกิ้งที่บริษัท จี.พี.เอส จำกัด	-จากนั้นกล้วยหอมที่มาจากท่าเรือโกเบก็จะส่งไปยังสหกรณ์ผู้บริโภคนโยโดงาวา และสหกรณ์ผู้บริโภคนชิโกกุส่วนกล้วยหอมที่มาจากท่าเรือโตเกียว นั้นก็จะส่งต่อไปยังชุมนุมสหกรณ์ผู้บริโภคนพาลซิสเต็ม และสหกรณ์ผู้บริโภคนโตโตริ
		-จากนั้นกล้วยหอมที่มาจากท่าเรือ โตเกียว นั้นก็จะส่งต่อไปยังชุมนุมสหกรณ์ผู้บริโภคนพาลซิสเต็ม	-ต้องมีการแลกเปลี่ยนดูงานกันระหว่างสหกรณ์ไทย-ญี่ปุ่นกันอย่างสม่ำเสมอซึ่ง ระยะเวลา นั้นตามแต่จะตกลงกันในแต่ละปี

ที่มา : สมพงษ์ เพื่ออารมณ (2549)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดารา อินแก้ว (2535) ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพผลไม้และผักเพื่อการส่งออกนอก จาก การปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพผลไม้และผักเพื่อส่งออกแล้วการจะช่วยให้การส่งออกผลไม้สดของไทยประสบความสำเร็จ ควรมีการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

1. การรวมกลุ่มเกษตรกรหรือการตั้งสหกรณ์ผู้ผลิตเพื่อส่งออก โดยมีเป้าหมายให้ได้ผลผลิตคุณภาพสูง สม่ำเสมอ มีการกำหนดเวลาปลูกในสมาชิกให้สามารถมีผลผลิตเก็บเกี่ยวต่อเนื่องได้

ตลอด จะสามารถกำหนดปริมาณการผลิตได้ และจากการใช้วิทยาการแบบเดียวกันในการปลูก ดูแลรักษา การเก็บเกี่ยวและการปฏิบัติภายหลังการเก็บเกี่ยว จะทำให้ผลผลิตดีสม่ำเสมอ

2. ให้มีผู้รวบรวมผลผลิตนำไปส่งโรงบรรจุหีบห่อ ซึ่งจะผ่านการตรวจสอบ คัดขนาดและคุณภาพ ซึ่งรวมถึงโรค แมลงด้วย ทำความสะอาด ลดอุณหภูมิ แล้วบรรจุหีบห่อ ควรมีห้องเย็นไว้สำหรับเก็บหีบห่อที่บรรจุผลผลิตแล้วเตรียมขนไปยังท่าเรือหรือท่าอากาศยานต่อไป

3. จัดให้มีรถห้องเย็นในการขนส่งจากโรงบรรจุหีบห่อเพื่อส่งไปยังท่าเรือ หรือท่าอากาศยานนั้น เพื่อควบคุมให้ผลผลิตอยู่ในอุณหภูมิที่ปลอดภัยตลอดเวลาไม่กระทบอากาศร้อนหรือภายหลังจากการลดอุณหภูมิลงแล้ว ทั้งนี้จะรักษาคุณภาพให้คงที่อยู่นานไม่เสียหาย

4. จัดระบบการขนส่งภายในประเทศ ให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่งสินค้าประเภทเน่าเสียง่าย เช่น ผลไม้และผักจากสวนนี้ ถนนจากสวนมาโรงงานบรรจุหีบห่อ จากโรงงานบรรจุหีบห่อไปยังท่าเรือหรือท่าอากาศยาน อย่างน้อยควรเป็นถนนลาดยางจะไม่ทำให้เกิดการกระแทกกันของผลผลิตและการกลิ้งของกล่องด้วย

5. ขนส่งออกนอกประเทศภายใต้อุณหภูมิต่ำที่เหมาะสมกับผลผลิตแต่ละชนิดจนถึงปลายทาง หากได้มีการจัดการดังกล่าวทั้ง 5 วิธีข้างต้น พร้อมทั้งทำการปรับปรุงคุณภาพผลไม้และผักต่าง ๆ แล้วไทยจะเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการขนส่งผักและผลไม้ออกไปจำหน่ายต่างประเทศได้อย่างงดงามที่สุด

บุญชนะ ศรีสกุลพิสุทธิ์(2552) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการส่งออกทุเรียนไปจีนของบริษัท A จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสามารถด้านการผลิตนั้น ต้นทุนในการผลิตทุเรียนเพื่อการส่งออกของบริษัทมีแนวโน้มสูงขึ้นอันเนื่องมาจากค่าใช้จ่ายในการซื้อทุเรียนและค่าใช้จ่ายในการขายที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี การวิเคราะห์ความสามารถด้านการตลาด พบว่าบริษัท A จำกัด ใช้ผู้แทนจำหน่ายสินค้าเพียงรายเดียวในประเทศลูกค้า ทำให้เกิดความเสี่ยงสูง บวกกับการส่งเสริมการขายของบริษัทมีปริมาณน้อย การวิเคราะห์ความสามารถด้านการจัดการ พบว่าบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการผลิต เพราะมีประสบการณ์ในด้านธุรกิจการส่งออกผลไม้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์ความสามารถด้านการเงิน พบว่า อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทมีน้อย เนื่องจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัวมีค่าน้อยกว่า 1 ความสามารถในการทำกำไรของบริษัท มีทิศทางลดลงทุกปีโดยผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมของบริษัทในปี 2550 อยู่ที่ -0.08 ดังนั้น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท A จำกัดสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้จุดแข็ง ได้แก่บริษัท A จำกัด มีความชำนาญในธุรกิจส่งออกทุเรียนและมีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมด จุดอ่อน ได้แก่บริษัทมีสภาพคล่องทางการเงินต่ำและมีช่องทางการตลาดเพียงช่องทางเดียว โอกาส ได้แก่ทุเรียนของประเทศไทยมีรสชาติตรงกับความต้องการของ

ผู้บริโภคชาวจีนประกอบกับตลาดในจีนค่อนข้างใหญ่และอุปสรรค ได้แก่ การนำเข้าสินค้าของ ประเทศจีนนั้นมีความเข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า และเส้นทางขนส่งในจีนไม่ค่อย สะดวกยากต่อ การกระจายสินค้า ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการส่งออกทุเรียน ของบริษัท ได้แก่ บริษัทควรทำการตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าในประเทศจีนให้มากขึ้น ทำการวิจัย พัฒนาและควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน GMP เพื่อให้ตรงกับมาตรฐานการนำเข้าสินค้า ของจีน ปรับปรุง webpage ให้มีความน่าสนใจ สามารถดึงดูดลูกค้าได้

อรพินท์ สุขสวัสดิ์ (2550) ศึกษาประสิทธิภาพด้านการเงินและประสิทธิผลการดำเนินงาน ของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์ การเกษตรหนองจอก จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพด้านการเงินของสหกรณ์โดยรวมอยู่ใน เกณฑ์ดี และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนทางการเงินของสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ ซึ่ง ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จจัดอันดับขีดความสามารถในระดับ 1 และ 2 ปรากฏว่า อัตราส่วนทาง การเงินของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด มีผลโดยรวมดีกว่ากลุ่มเปรียบเทียบและมีแนวโน้ม กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นซึ่งแสดงว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพ แต่ในการดำเนินงานก็มีปัญหา และอุปสรรคบ้างจึงได้เสนอแนวทางแก้ปัญหา ได้แก่ จัดหาเงินทุนและอุปกรณ์การได้ตลาดเพิ่ม ให้ การศึกษาอบรมทางสหกรณ์แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ร่วมมือประสานงานระหว่างสหกรณ์ จัดจ้าง พนักงานสหกรณ์เพิ่มและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิก ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน แบบเส้นตรงแสดงว่า เพศ มีอิทธิพลเชิงลบต่อคุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือ การ ตอบสนองต่อสมาชิก การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักและความรู้ความเข้าใจในขณะที่ยสถานภาพการ สมรส และระยะเวลาการเป็นสมาชิก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ คุณภาพการให้บริการด้านความไว้วางใจ และการเข้าถึงบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาครั้งนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะคือ สหกรณ์ควรพัฒนารูปแบบการให้บริการอื่น ๆ แก่สมาชิก การปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ให้ อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการจัดสถานที่การให้บริการที่สะดวกในการติดต่อและมีการประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

นฤมล ปัทมา (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีผลต่อมูลค่าการ ส่งออกของไทยไปกลุ่มประเทศ BRIC ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีผล ต่อมูลค่าการส่งออกของไทยไปประเทศบราซิล ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศของ บราซิล และอัตราเงินเฟ้อของไทย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับมูลค่าการส่งออกของ ไทยไปบราซิล ในขณะที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศบราซิล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับมูลค่าการส่งออกของไทยไปบราซิลส่วนปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีผลต่อมูลค่าการ

ส่งออกของไทยไปประเทศรัสเซีย ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศของรัสเซีย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับมูลค่าการส่งออกของไทยไป รัสเซียสำหรับปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีผลต่อมูลค่าการส่งออกของไทยไปประเทศอินเดีย ได้แก่อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศของอินเดีย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับมูลค่าการส่งออกของไทยไปอินเดีย ขณะที่อัตราเงินเฟ้อของอินเดียมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับมูลค่าการส่งออกของไทยไปอินเดียสุดท้ายปัจจัยทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีผลต่อมูลค่าการส่งออกของไทยไปประเทศจีน ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศของจีน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับมูลค่าการส่งออกของไทยไปจีน ขณะที่อัตราเงินเฟ้อของไทยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับมูลค่าการส่งออกของไทยไปจีนดังนั้น การส่งเสริมมูลค่าการส่งออกของไทยไปกลุ่มประเทศ BRIC อาจทำได้โดยการกระทำผ่านตัวแปรบางตัวที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ธันวาคม (2554) ศึกษาเรื่อง โครงการศึกษาผลกระทบและแนวทางการเจรจาทบทุนความตกลงในพันธกรณีต่าง ๆ และการใช้ประโยชน์จากความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการศึกษาผลกระทบและแนวทางการเจรจาทบทุนความตกลงในพันธกรณีต่าง ๆ และการใช้ประโยชน์จากความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2553 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบด้านบวกและลบของการเปิดตลาดการค้าสินค้า บริการ การลงทุน และการจัดทำความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มบังคับใช้ JTEPA และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคสำคัญเพื่อนำไปสู่การเจรจาแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายไทยกับญี่ปุ่น รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบและความพร้อมของไทยในการเจรจาทบทุนความตกลงด้านการค้าสินค้า บริการ การลงทุน การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐ และโครงการความร่วมมือในภาพรวมตามเงื่อนไขเวลาที่ไทยกับญี่ปุ่นระบุไว้ในความตกลงร่วมกัน และเสนอแนะกรอบเจรจา ทำที่เจรจา และแนวทางการเจรจาทบทุน JTEPA ที่เหมาะสมและมาตรการรองรับผลกระทบต่อหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐ และเสนอมาตรการเชิงรับและเชิงรุกในการปฏิบัติตามพันธกรณี และสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ผลการศึกษาในส่วนที่ 1 ได้สรุปไว้ว่า หลังจากที่ JTEPA มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2550 เป็นต้นมา พบว่า JTEPA ช่วยให้ไทยกับญี่ปุ่นได้รับประโยชน์จากการลด/ยกเว้นภาษีระหว่างกัน ทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยที่เกิดจาก ความผันแปรของเศรษฐกิจ และนโยบายภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากการเจรจา JTEPA เป็นเครื่องมือขยายความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการค้า การลงทุน และการตลาดระหว่างไทยกับญี่ปุ่น เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดไทยในญี่ปุ่นไม่ให้ลดลงขณะเดียวกัน JTEPA ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยให้มีศักยภาพการผลิตสินค้าและบริการและยกระดับทักษะการประกอบการของธุรกิจไทยให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ทั้ง JTEPA ยังเป็นตัวกำหนดให้ ภาครัฐของทั้งสองฝ่ายออกมาตรการช่วยเหลือผู้

ส่งออก ในแง่ของการลด/ขกเว้นภาษีระหว่างกัน เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากนโยบาย
ของรัฐบาลอีกฝ่าย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตร บ้านลาด สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตร ละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการบันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) ในจังหวัดเพชรบุรีและชุมพรตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในการศึกษา

สหกรณ์	จำนวน
สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี	75
สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี	73
กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควัวค (ละแม) จังหวัดชุมพร	70
รวม	218

ที่มา: รายงานประจำปี 2555 สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรทุ่งควัวค (ละแม)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทางผู้วิจัยใช้สูตรวิธีคำนวณของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อน (e) 0.05 (สุรชัย ตรีวรณกิจ, 2553, น.50) เพื่อการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษานี้ ซึ่งมีสูตรดังนี้

สูตร

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

แทนค่าในสูตร

สูตร

$$n = 218 / (1 + 218(0.05)^2)$$

$$n = 142$$

ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่จะใช้ศึกษาวิจัย “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศ ญี่ปุ่น” มีจำนวนทั้งสิ้น 142 คน

โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา(Quota Sampling) ซึ่งสามารถทำได้โดยแบ่งประชากรที่จะทำการสำรวจออกเป็น 3 สหกรณ์ ได้แก่สหกรณ์การเกษตรท่ายางจำนวน 75 คน สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจำนวน 73 คน และกลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควัด (ละแม) จำนวน 70 คน จำนวนประชากรทั้งหมดเป็น 218 คน ขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่างจากการใช้สูตร ของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้จำนวน 142 คน จากนั้นนำมาคำนวณการสุ่มตัวอย่างดังที่แสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา(Quota Sampling)

รายการ	เจ้าหน้าที่จากสหกรณ์การเกษตร ทั้ง 3 แห่ง จำนวน 218 คน		
	สกก. ท่ายาง	สกก. บ้านลาด	สกก. ทุ่งควายวัด
จำนวนประชากรแต่ละสหกรณ์	75 คน	73 คน	70 คน
กลุ่มประชากรจากการใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) 142 คน	$142 \times (75 / 218)$	$142 \times (73 / 218)$	$142 \times (70 / 218)$
ทั้งหมด	49	48	45

จากตารางที่ 3.2 สรุปได้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่จะใช้ศึกษาวิจัย “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” มีจำนวนทั้งสิ้น 142 คน โดยแบ่งเป็น สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรีจำนวน 49 คน สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรีจำนวน 48 คน และกลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควายวัด (ละแม) จังหวัดชุมพร จำนวน 45 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย และการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่จะใช้ศึกษาวิจัย ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น โดยมีคำถามทั้งหมด 5 ข้อ ดังนี้

1. เพศ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

2. อายุ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภท เรียงลำดับ (Ordinal Scale)

3. ระดับการศึกษา ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ใช้ระดับการวัด ข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

4. ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ใช้ระดับ การวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Ordinal Scale)

5. ตำแหน่งงาน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ใช้ระดับการวัดข้อมูล ประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์ การเกษตร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert's Rating Scale) มีข้อ คำถามทั้งหมดจำนวน 13 ข้อ โดยมีตัวแปรด้านปัจจัยภายในขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ ทุน/เจ้าหน้าที่ การบริหารจัดการองค์กร และ โครงสร้างและนโยบายองค์กร

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ การเกษตร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert's Rating Scale) มีข้อ คำถามทั้งหมดจำนวน 14 ข้อ โดยมีตัวแปรด้านปัจจัยภายนอกขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปร อิสระ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและ บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่าง องค์กร หรือ MOU (Memorandum Of Understanding)

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ลักษณะ แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert's Rating Scale) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 19 ข้อ โดยมีตัวแปรด้านกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ การเกษตร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert's Rating Scale) มีข้อ คำถามทั้งหมดจำนวน 9 ข้อ โดยมีตัวแปรด้านผลการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปร ตาม ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า และ ผลลัพธ์ด้านการเงิน

ซึ่งแบบสอบถามในส่วนที่ 2, 3 และ 4 มีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักของคะแนนความคิดเห็น
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

และมีเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานจากค่าน้ำหนักของคะแนนความคิดเห็น 1 ถึง 5 โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

สูตร

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5-1) / 5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการ บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) ในจังหวัดเพชรบุรีและ ชุมพร กำหนดเป็นช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ได้ดังนี้

ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	1.00 - 1.80	แปลความว่า	น้อยที่สุด
ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	1.81 - 2.60	แปลความว่า	น้อย
ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	2.61 - 3.40	แปลความว่า	ปานกลาง
ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	3.41 - 4.20	แปลความว่า	มาก
ช่วงคะแนนของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น	4.21 - 5.00	แปลความว่า	มากที่สุด

ส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามของแบบสอบถาม
3. กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม และสำนวนภาษาของข้อคำถาม
4. ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม และนำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างของ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำนวน 20 ชุด
5. นำแบบสอบถามในส่วนที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ที่ได้จากการ Try-Out มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งจะต้องได้ค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.70

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามตามแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งจะต้องสามารถวัดเนื้อหาได้อย่างถูกต้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC)

การหาค่าดัชนี IOC (Zikmund, 2009) แบ่งคะแนนออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

มีความสอดคล้องหรือวัดได้	มีระดับคะแนนเท่ากับ +1
ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้	มีระดับคะแนนเท่ากับ 0
ไม่มีความสอดคล้องหรือไม่สามารถวัดได้	มีระดับคะแนนเท่ากับ -1

สูตรการคำนวณค่าดัชนี IOC

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

เมื่อ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อทำการคำนวณค่าดัชนี IOC เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน โดยการประเมินผลดัชนี IOC ของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จกับจุดประสงค์มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 0.00 - 0.49 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

ค่าเฉลี่ย 0.50 - 0.69 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ

ค่าเฉลี่ย 0.70 - 0.79 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ดี

ค่าเฉลี่ย 0.80 - 1.00 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

เมื่อได้ผลเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะตัดข้อคำถามที่มีความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ต่ำออก และทำการปรับปรุงข้อคำถามที่มีความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ยอมรับให้อยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นไป เมื่อได้แบบสอบถามที่มีการปรับปรุงจากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบเพื่อหาความเชื่อถือได้ (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบว่าคำถามในแต่ละตอนของแบบสอบถามสามารถสื่อความหมายได้เหมาะสมหรือไม่ ซึ่งจะต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α -coefficient) มากกว่า 0.7 จึงถือว่ามีความน่าเชื่อถือ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey Method) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ของสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ใน โครงการบันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่งองค์กร หรือ MOU ในจังหวัดเพชรบุรีและชุมพร โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยจะดำเนินการส่งแบบสอบถามจำนวน 142 ชุด ให้กับ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน เพื่อทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเองให้ครบถ้วนสมบูรณ์หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงจะนำแบบสอบถามกลับคืน
2. เมื่อได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะได้นำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์นี้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ และมีความถูกต้องสมบูรณ์ทั้งสิ้น มาเปลี่ยนเป็นรหัสตัวเลข (Code) แล้วบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูป และใช้คำสั่งของโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ส่วนการวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สถิติทดสอบ Correlation Coefficient เป็นแบบ Pearson Correlation และการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะ จากแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อคำถามนั้นจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปจากความถี่มากไปหาน้อย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน ที่มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List) ใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน เกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ตามด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 และวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์จากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาและข้อเสนอแนะ จากแบบสอบถามส่วนที่ 5 ที่มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปจากความถี่จากมากไปหาน้อย

การทดสอบสมมุติฐาน

1. เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: Y) โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างไปวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในคอมพิวเตอร์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: Y) อยู่ระหว่าง 0.30-0.70 จะถือว่าตัวแปร 2 ตัวนั้น

มีความสัมพันธ์กันปานกลาง (moderate) ถ้ามากกว่า 0.70 จะมีความสัมพันธ์กันมาก(high)และถ้าน้อยกว่า 0.30 จะมีความสัมพันธ์กันน้อย (low) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อาจเป็นไปได้ทั้งค่าบวกและค่าลบ ในกรณีที่เป็นค่าบวก แสดงถึงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน(ยูทช โภทวรรณ์, 2553)

2.เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation Coefficient:Y) โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างไปวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในคอมพิวเตอร์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation Coefficient:Y)อยู่ระหว่าง 0.30-0.70 จะถือว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันปานกลาง (moderate) ถ้ามากกว่า 0.70 จะมีความสัมพันธ์กันมาก(high)และถ้าน้อยกว่า 0.30 จะมีความสัมพันธ์กันน้อย(low) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อาจเป็นไปได้ทั้งค่าบวกและค่าลบ ในกรณีที่เป็นค่าบวก แสดงถึงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

3.เพื่อทดสอบสมมุติฐานกลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation Coefficient:Y)โดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างไปวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในคอมพิวเตอร์โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation Coefficient:Y)อยู่ระหว่าง 0.30-0.70 จะถือว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันปานกลาง (moderate) ถ้ามากกว่า 0.70 จะมีความสัมพันธ์กันมาก(high)และถ้าน้อยกว่า 0.30 จะมีความสัมพันธ์กันน้อย(low) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อาจเป็นไปได้ทั้งค่าบวกและค่าลบ ในกรณีที่เป็นค่าบวก แสดงถึงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

4.เพื่อทดสอบสมมุติฐานปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้นผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ(Multiple Regression)เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามหากค่าที่ได้มีค่าเป็นบวก และมีค่าเข้าใกล้ 1 สามารถแปลผลได้ว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามตัวนั้น มีความสัมพันธ์กันสูงมากและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต้องน้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรตาม (ยูทช โภทวรรณ์, 2553)

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ $StrA = A_0 + A_1 PerS + A_2 ManA + A_3 StruC$
ในที่นี้

- StrA = กลยุทธ์การผลิต
- PerS = บุคลากร/เจ้าหน้าที่
- ManA = การบริหารจัดการองค์กร

StruC = โครงสร้างและนโยบายองค์กร

A_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

5. เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้นผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามหากค่าที่ได้มีค่าเป็นบวก และมีค่าเข้าใกล้ 1 สามารถแปลผลได้ว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามตัวนั้น มีความสัมพันธ์กันสูงมากและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต้องน้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันมากระหว่างตัวแปรตาม

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ $StrA = B_0 + B_1 EcoN + B_2 PolI + B_3 TecN + B_4$

MoU

ในที่นี้

StrA = กลยุทธ์การผลิต

EcoN = เศรษฐกิจ

PolI = การเมือง

TecN = เทคโนโลยี

MoU = บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร

B_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

6. เพื่อทดสอบสมมติฐานกลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามหากค่าที่ได้มีค่าเป็นบวก และมีค่าเข้าใกล้ 1 สามารถแปลผลได้ว่า ตัวแปรต้นและตัวแปรตามตัวนั้น มีความสัมพันธ์กันสูงมากและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต้องน้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันมากระหว่างตัวแปรตาม

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อของผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้า คือ $PerfC = C_0 + C_1 LowC + C_2 HigQ + C_3 CusT + C_4 FleX$ และกลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน คือ $PerfM = C_0 + C_1 LowC + C_2 HigQ + C_3 CusT + C_4 FleX$

ในที่นี้

PerfC = ผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้า

PerfM = ผลการดำเนินงานการส่งออกด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน

- LowC = กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ
- HigQ = กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง
- Cust = กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า
- FlaX = กลยุทธ์การผลิตด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น
- C_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกของ สหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตร บ้านลาด สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง และสหกรณ์การเกษตร ละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรที่อยู่ในโครงการบันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (MOU) ในจังหวัดเพชรบุรีและชุมพร จำนวนทั้งสิ้น 142 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) และได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 142 ราย และเมื่อตรวจแบบสอบถามแล้วปรากฏว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100 และผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Std. Error	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
R ²	แทน	ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)
Adjusted R ²	แทน	ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted Square)
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Regression Coefficients)
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficients)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (95 เปอร์เซ็นต์)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (99 เปอร์เซ็นต์)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรมคำนวณได้ ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร

ส่วนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร

ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

ส่วนที่ 5 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์กรด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัญหาและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสมมติฐานในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ชาย	59	41.5
หญิง	83	58.5
รวม	142	100

ผลจากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา อัน ได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามเพศ พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงจำนวน 83 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.5 และเพศชายจำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรระแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 ปี	0	0.0
21-25 ปี	22	15.5
26-30 ปี	30	21.1
31-35 ปี	15	10.6
36-40 ปี	31	21.8
41-45 ปี	26	18.3
46-50 ปี	5	3.5
51 ปีขึ้นไป	13	9.2
รวม	142	100.0

ผลจากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา อันได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรระแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามอายุ พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.8 รองลงมาคือ อายุ 26-30 ปี จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.1 รองลงมาคือ อายุ 41-45 ปี จำนวน 26 ราย คิดเป็น ร้อยละ 18.3 รองลงมาคืออายุ 21-25 ปี จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.5 รองลงมาคืออายุ 31-35 ปีจำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.6 รองลงมาคืออายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.2 และอายุ 46-50ปี จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	34.5
ปริญญาตรี	92	64.8
สูงกว่า ปริญญาตรี	1	0.7
รวม	142	100.0

ผลจากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา อันได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามการศึกษา พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมาคือการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 49 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายางและ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	58	40.8
6-10 ปี	34	23.9
11-15 ปี	31	21.8
มากกว่า 15 ปี	19	13.4
รวม	142	100.0

ผลจากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา อันได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน

142 ราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ซึ่งมีจำนวน 58 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.8 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา 6-10 ปี ซึ่งมีจำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.9 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา 11-15 ปี ซึ่งมีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา มากกว่า 15 ปี ซึ่งมีจำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงความถี่และร้อยละของปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน

ตำแหน่ง	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
คณะกรรมการ	35	24.6
เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างประเทศ	7	4.9
เจ้าหน้าที่ประสานงาน	24	16.9
เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์	11	7.7
อื่นๆ	65	45.8
รวม	142	100.0

ผลจากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา อันได้แก่ เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แบ่งเป็นตำแหน่งอื่น ๆ (ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายกล้วยหอมส่งออก ฝ่ายบัญชี และฝ่ายสินเชื่อ) จำนวน 65 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือคณะกรรมการจำนวน 35 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.6 รองลงมาคือเจ้าหน้าที่ประสานงาน จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.9 รองลงมาคือเจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.7 และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างประเทศ จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร

2.1 ด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร ในด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่

ด้านบุคลากรเจ้าหน้าที่	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย)	3.77	0.718	มาก	1
2. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจภาคเกษตรเพื่อการส่งออกในด้านการผลิต	3.64	0.677	มาก	3
3. เจ้าหน้าที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก	3.75	0.635	มาก	2
4. พนักงานสหกรณ์ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.46	0.741	มาก	4
รวม	3.65	0.70	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรในด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่ มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย) 2) เจ้าหน้าที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก 3) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจภาคเกษตรเพื่อการส่งออกในด้านการผลิต และ 4) พนักงานสหกรณ์ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.75, 3.64 และ 3.46 ตามลำดับ

2.2 ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร ในด้านการบริหารจัดการองค์กร

ด้านการบริหารจัดการองค์กร	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
1. ฝ่ายบริหารจัดการมีความรู้ความสามารถในการวางแผน	3.99	0.746	มาก	2
2. ผลงานด้านการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย) ขององค์กรได้รับการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง	3.96	0.780	มาก	3
3. ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดี	3.86	0.700	มาก	5
4. มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.732	มาก	4
5.คณะกรรมการดำเนินการใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลในองค์กร	3.99	0.790	มาก	1
รวม	3.94	0.66	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรในด้านการบริหารจัดการองค์กร มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) คณะกรรมการดำเนินการใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลในองค์กร 2) ฝ่ายบริหารจัดการมีความรู้ความสามารถในการวางแผน 3) ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดี 4) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และ 5) ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดีโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.99, 3.96, 3.94 และ 3.86 ตามลำดับ

2.3 ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรในด้าน โครงสร้างและนโยบายองค์กร

ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. สมาชิกมีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร	3.82	0.902	มาก	1
2. สหกรณ์มีนโยบายที่จะจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก	3.76	0.914	มาก	2
3. ระเบียบและนโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว	3.66	0.752	มาก	4
4. โครงสร้างของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ	3.70	0.930	มาก	3
รวม	3.70	0.90	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรในด้าน โครงสร้างและนโยบายองค์กร มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สมาชิกมีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร 2) สหกรณ์มีนโยบายที่จะจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก 3) โครงสร้างของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และ 4) ระเบียบและนโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82, 3.76, 3.70 และ 3.66 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน
เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์
การเกษตร

3.1 ด้านเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้ความคิดเห็น
ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์
และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร
ในด้านเศรษฐกิจ

ด้านเศรษฐกิจ	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
1. การแข็งตัวของค่าเงินบาทมีผลต่อยอดการ ส่งออก	3.24	1.010	ปานกลาง	3
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีผลต่อ ยอดการสั่งซื้อ	3.25	0.949	ปานกลาง	2
3. การขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศมีผล ต่อการทำกำไรขององค์กร	3.21	0.882	ปานกลาง	4
4. ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กร	3.49	0.973	มาก	1
รวม	3.30	0.95	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรม
ส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์
การเกษตรในด้านเศรษฐกิจ มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.30 เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์
และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ต้นทุนการผลิตที่เพิ่ม
สูงขึ้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) สภาพเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีผลต่อยอดการสั่งซื้อ
3) การแข็งตัวของค่าเงินบาทมีผลต่อยอดการส่งออก และ 4) การขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศมี
ผลต่อการทำกำไรขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49, 3.25, 3.24 และ 3.21 ตามลำดับ

3.2 ด้านการเมือง

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในด้านการเมือง

ด้านการเมือง	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
1. นโยบายของรัฐมีผลต่อการส่งออก	3.22	0.983	ปานกลาง	3
2. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองของไทย มีผลต่อยอดการส่งออก	3.22	0.984	ปานกลาง	2
3. รัฐช่วยเหลือเกษตรกร โดยผ่านระบบ สหกรณ์มากขึ้น	3.27	0.939	ปานกลาง	1
รวม	3.23	0.97	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในด้านการเมือง มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) รัฐช่วยเหลือเกษตรกรโดยผ่านระบบสหกรณ์มากขึ้น 2) ความมีเสถียรภาพทางการเมืองของไทยมีผลต่อยอดการส่งออก และ 3) นโยบายของรัฐมีผลต่อการส่งออก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27, 3.22 และ 3.22 ตามลำดับ

3.3 ด้านเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. ทางสหกรณ์มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับส่วนราชการเพื่อการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.39	0.959	ปานกลาง	3
2. ทางสหกรณ์มีเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของตัวสหกรณ์เองแก่ลูกค้าและบุคคลทั่วไป	3.42	0.917	มาก	2
3. ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อกับลูกค้า เช่น การสั่งซื้อสินค้าแบบออนไลน์	3.45	0.888	มาก	1
4. ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	3.35	0.860	ปานกลาง	4
รวม	3.40	0.90	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในด้านเทคโนโลยี มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อกับลูกค้า เช่น การสั่งซื้อสินค้าแบบออนไลน์ 2) ทางสหกรณ์มีเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของตัวสหกรณ์เองแก่ลูกค้าและบุคคลทั่วไป 3) ทางสหกรณ์มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับส่วนราชการเพื่อการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 4) ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45, 3.42, 3.39 และ 3.35 ตามลำดับ

3.4 ด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU

ด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีตลาดส่งออกกล้วยได้อย่างต่อเนื่อง	3.42	0.828	มาก	1
2. เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาชุมชน	3.31	0.706	ปานกลาง	3
3. เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.34	0.780	ปานกลาง	2
รวม	3.35	0.80	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรในด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีตลาดส่งออกกล้วยได้อย่างต่อเนื่อง 2) เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีรายได้อย่างต่อเนื่อง และ 3) เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาชุมชน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42, 3.34 และ 3.31 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

4.1 ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตในด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ

ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยให้กับเกษตรกรเพื่อใช้ในกระบวนการเพาะปลูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต	3.41	0.791	มาก	5
2. ทางสหกรณ์มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุน	3.50	0.832	มาก	2
3. ทางสหกรณ์มีการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ อาทิเช่น หน่อกล้วย พันธุ์กล้วย ปุ๋ย หรือ อื่นๆ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน	3.49	0.848	มาก	3
4. ทางสหกรณ์มีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะปลูกที่คุณภาพดีและราคาถูกให้กับเกษตรกร	3.48	0.823	มาก	4
5. ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางลดต้นทุนการผลิต	3.54	0.847	มาก	1
รวม	3.50	0.82	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ของสหกรณ์การเกษตรในด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ

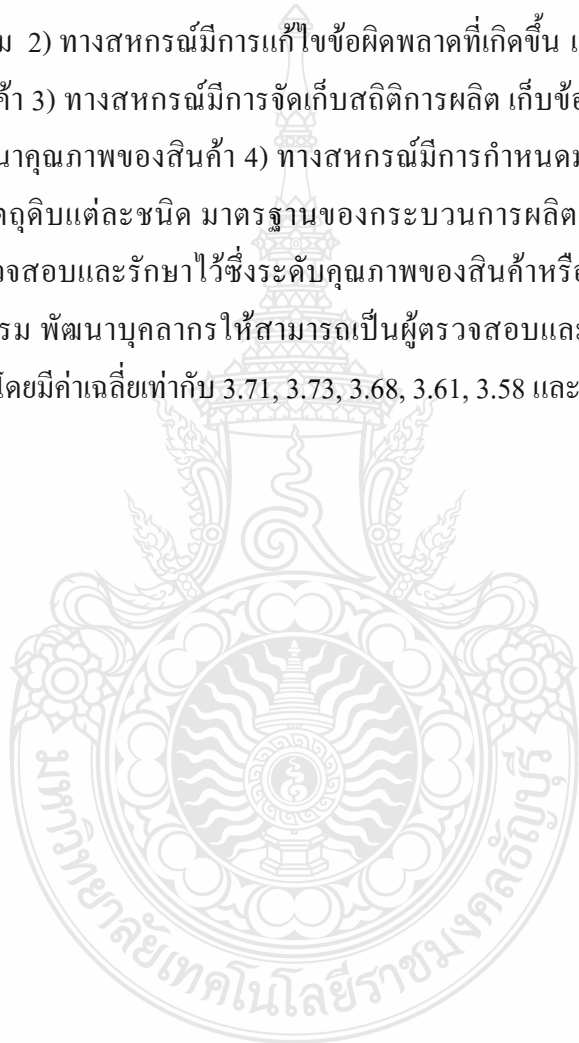
ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางลดต้นทุนการผลิต 2) ทางสหกรณ์มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุน 3) ทางสหกรณ์มีการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ อาทิ เช่น หน่อกล้วย พันธุ์กล้วย ปุ๋ย หรือ อื่น ๆ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน 4) ทางสหกรณ์มีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะปลูกที่คุณภาพดีและราคาถูกให้กับเกษตรกร และ 5) ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยให้กับเกษตรกรเพื่อใช้ในกระบวนการเพาะปลูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54, 3.5, 3.49, 3.48 และ 3.41 ตามลำดับ

4.2 ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตในด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
1. ทางสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานของคุณภาพ อาทิเช่น มาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด มาตรฐานของกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน เป็นต้น	3.61	0.824	มาก	4
2. ทางสหกรณ์มีการตรวจสอบและรักษาไว้ซึ่งระดับคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการผลิต	3.58	0.810	มาก	5
3. ทางสหกรณ์มีการวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบ เช่น การใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอนการผลิตอย่างเหมาะสม	3.77	0.769	มาก	1
4. ทางสหกรณ์มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาระดับคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า	3.73	0.824	มาก	2
5. ทางสหกรณ์มีการจัดเก็บสถิติการผลิต เก็บข้อมูลปัญหาของผลผลิตเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของสินค้า	3.68	0.786	มาก	3
6. ทางสหกรณ์มีการอบรม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้ตรวจสอบและดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดได้	3.49	0.797	มาก	6
รวม	3.64	0.80	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ของ สหกรณ์การเกษตรในด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบ เช่นการใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอนการผลิตอย่างเหมาะสม 2) ทางสหกรณ์มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาระดับคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า 3) ทางสหกรณ์มีการจัดเก็บสถิติการผลิต เก็บข้อมูลปัญหาของผลผลิตเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของสินค้า 4) ทางสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานของคุณภาพ อาทิเช่น มาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด มาตรฐานของกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน เป็นต้น 5) ทางสหกรณ์มีการตรวจสอบและรักษาไว้ซึ่งระดับคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการผลิต และ 6) ทางสหกรณ์มีการอบรม พัฒนานุคลากรให้สามารถเป็นผู้ตรวจสอบและดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.73, 3.68, 3.61, 3.58 และ 3.49 ตามลำดับ



4.3 ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ในด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า

ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. ทางสหกรณ์มีการพัฒนาด้านการบริการลูกค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า	3.57	0.837	มาก	1
2. ทางสหกรณ์มีการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือการกำหนดคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.51	0.769	มาก	3
3. ทางสหกรณ์มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกของลูกค้าและตัวแทนสั่งซื้อในการสั่งซื้อข้ามประเทศอยู่เสมอ	3.37	0.750	ปานกลาง	4
4. ทางสหกรณ์ให้การสนับสนุนประเทศคู่ค้าในการเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการการทำงานของทางสหกรณ์	3.55	0.730	มาก	2
รวม	3.50	0.80	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ของสหกรณ์การเกษตรในด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทาง

สหกรณ์มีการพัฒนาด้านการบริการลูกค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า 2) ทางสหกรณ์ให้การสนับสนุนประเทศคู่ค้าในการเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการการทำงานของทางสหกรณ์ 3) ทางสหกรณ์มีการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือการกำหนดคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 4) ทางสหกรณ์มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกของลูกค้าและตัวแทนสั่งซื้อในการสั่งซื้อสินค้าข้ามประเทศอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.55, 3.51 และ 3.37 ตามลำดับ

4.4 ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีต่อที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตในด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับความสำคัญ
1. ทางสหกรณ์มีการอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานต่างๆเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.44	0.689	มาก	2
2. ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.29	0.880	ปานกลาง	4
3. ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.46	0.769	มาก	1
4. เจ้าหน้าที่ของทางสหกรณ์มีความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดหวังได้อย่างทันที่	3.37	0.777	ปานกลาง	3
รวม	3.40	0.78	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ของสหกรณ์การเกษตรในด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ทางสหกรณ์มีการอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) เจ้าหน้าที่ของทางสหกรณ์มีความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดหวังได้อย่างทันท่วงที 4) ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.44, 3.37 และ 3.29 ตามลำดับ



ส่วนที่ 5: การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์กรด้านการส่งออกกล้วย
ของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

5.1 ด้านผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็น
ของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์
และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่มีผลต่อการส่งออกกล้วยของสหกรณ์
การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่นในด้านผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ด้านผลลัพธ์ด้านลูกค้า	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
1. เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	3.45	0.804	มาก	3
2. สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	3.38	0.913	ปานกลาง	4
3. ทางสหกรณ์มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ	3.37	0.847	ปานกลาง	5
4. ทางสหกรณ์มีการเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสามารถให้บริการได้เป็นอย่างดีและน่าพึงพอใจ	3.47	0.889	มาก	1
5. ลูกค้ามีแนวโน้มการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.46	0.888	มาก	2
รวม	3.42	0.90	มาก	

ผลจากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นที่มีต่อการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่นในด้านผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการ มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสามารถให้บริการได้เป็นอย่างดีและน่าพึงพอใจ 2) ลูกค้ามีแนวโน้มการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า 4) สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนดและ 5) ทาง

สหกรณ์มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47, 3.46, 3.45, 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ

5.2 ด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการให้การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อที่มีต่อการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่นในด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน

ด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน	\bar{X}	SD	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
1. ต้นทุนการผลิตและต้นทุนอื่น ๆ มีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี	3.42	0.893	มาก	2
2. รายได้จากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	3.21	0.841	ปานกลาง	4
3. ผลกำไรจากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	3.51	0.840	มาก	1
4. สินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	3.23	0.839	ปานกลาง	3
รวม	3.34	0.85	ปานกลาง	

ผลจากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานให้ความคิดเห็นที่มีต่อการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่นในด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน มีความสำคัญภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผลกำไรจากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี 2) ต้นทุนการผลิตและต้นทุนอื่น ๆ มีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี 3) สินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี 4) รายได้จากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.42, 3.23 และ 3.21 ตามลำดับ

5.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดและข้อเสนอแนะ การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปจากความถี่จากมากไปหาน้อย

ลำดับที่	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	เกษตรกรปลูกกล้วยไม้ทันตามความต้องการของลูกค้าจากประเทศญี่ปุ่น	20
2	ประสบปัญหาภัยธรรมชาติทำให้ผลผลิตน้อย	17
3	มีปัญหาด้านระบบการขนส่ง	1

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสมมติฐานในการวิจัยมีดังต่อไปนี้
การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_0 : ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_1 : ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การด้านการผลิต

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและกลยุทธ์ด้านการผลิต

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การผลิต ต่อปัจจัยภายใน	Pearson Correlation	Sig.(2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
- บุคลากร/เจ้าหน้าที่	0.397	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- การบริหารจัดการองค์กร	0.546	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- โครงสร้างและนโยบายองค์กร	0.546	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 แสดงว่า ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากมีค่าเป็น บวก ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 กล่าวคือ ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_0 : ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_1 : ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ด้านการผลิต

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การผลิต ต่อปัจจัยภายนอก	Pearson Correlation	Sig. (2- tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
- เศรษฐกิจ	0.257	0.002**	ต่ำ	เดียวกัน
- การเมือง	0.303	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- เทคโนโลยี	0.592	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- MOU	0.542	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 แสดงปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากมีค่าเป็น บวก ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 กล่าวคือ ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

สมมติฐานที่ 3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า

H_0 : กลยุทธ์ด้านการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า

H_1 : กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า

ความสัมพันธ์ระหว่างด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า	Pearson Correlation	Sig.(2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
- กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ	0.180	0.032*	ต่ำ	เดียวกัน
- กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง	0.357	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า	0.476	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- กลยุทธ์การผลิตด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น	0.429	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 แสดงว่า กลยุทธ์การผลิต ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้านลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และกลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลลัพท์ด้าน

ลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากมีค่าเป็น บวก ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 กล่าวคือ กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลผลิตด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านการเงิน

H_0 : กลยุทธ์ด้านการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลผลิตด้านการเงิน

H_1 : กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลผลิตด้านการเงิน

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลผลิตด้านการเงิน

ความสัมพันธ์ระหว่างด้านผลผลิตด้านการเงินกับ	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
- กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ	0.336	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
- กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง	0.215	0.010*	ต่ำ	เดียวกัน
- กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า	0.194	0.021*	ต่ำ	เดียวกัน
- กลยุทธ์การผลิตด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น	0.284	0.001**	ต่ำ	เดียวกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.22 แสดงว่า กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลผลิตด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ

กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงและด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลิตภัณฑ์ด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากมีค่าเป็นบวก ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 กล่าวคือ กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรด้านผลิตภัณฑ์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามคือ กลยุทธ์การผลิต และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยภายในด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านโครงสร้างองค์กร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และเพื่อพิจารณาการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งเป็นสถิติที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร แต่ละคู่จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากจนเกิด (Multicollinearity) ตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

	กลยุทธ์การผลิต	ด้านบุคลากร	ด้านการบริหารจัดการองค์กร	ด้านโครงสร้างองค์กร
กลยุทธ์การผลิต	1	0.397**	0.546**	0.546**
ด้านบุคลากร		1	0.523**	0.216**
ด้านการบริหารจัดการองค์กร			1	0.514**
ด้านโครงสร้างองค์กร				1
Mean \bar{X}	3.5185	3.6567	3.9465	3.7359
SD	0.46483	0.55272	0.54103	0.69367

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ปัจจัยภายในด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการองค์กรและด้านโครงสร้างองค์กรกับตัวแปรตามคือ กลยุทธ์การผลิตมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวแปรทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันมากระหว่างตัวแปรต้น (Multicollinearity) (ยูทช ไกยวรรณ, 2553) จึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปใช้เทคนิควิเคราะห์ถดถอยต่อไปได้

เพื่อทดสอบสมมุติฐาน ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ $StrA = A_0 + A_1 PerS + A_2 ManA + A_3 StruC$

ในที่นี้ :

StrA = กลยุทธ์การผลิต

A_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

PerS = บุคลากร/เจ้าหน้าที่

ManA = การบริหารจัดการองค์กร

StruC = โครงสร้างและนโยบายองค์กร

สมมุติฐานที่ 4 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_0 : ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_1 : ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบผลของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

ค่าความถดถอย ของกลยุทธ์ด้าน การผลิตต่อปัจจัย ภายใน	B	Std.Error	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	t	Sig.	Tolerance	VIF
Constant	1.240	0.254		4.880	0.000*		
-บุคลากร/เจ้าหน้าที่	0.157	0.066	0.188	2.392	0.018*	0.711	1.406
-การบริหารจัดการ องค์กร	0.193	0.076	0.227	2.545	0.012*	0.553	1.808
-โครงสร้างและ นโยบายองค์กร	0.250	0.051	0.377	4.872	0.000*	0.737	1.356

$R^2=0.392$, Adjusted $R^2=0.379$, SEE=0.36267, Sig=0.000, F=29.670
Eigenvalue = 3.993, Condition index = 19.370, Durbin-Watson =1.664

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{StrA} = 1.240 + 0.157 \text{PerS} + 0.193 \text{ManA} + 0.250 \text{StruC}$$

โดยสมการทั้งหมดสามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 39.2% และ Adjusted R^2 เท่ากับ 37.9% และตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง เนื่องจากมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.553 ถึง 0.737 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.356 ถึง 1.808 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 3.993 และค่า Condition index ที่สูงสุดเท่ากับ 19.370 ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เนื่องจากมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.664

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณพบว่าปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ผลของการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยภายในทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต โดยปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตมากที่สุดได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร รองลงมาคือด้านการบริหารจัดการองค์กร และบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ 0.377, 0.227 และ 0.188 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ต่ำกว่า 0.05 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามคือ กลยุทธ์การผลิต และตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี และด้าน MOU โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และเพื่อพิจารณาการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งเป็นสถิติที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร แต่ละคู่จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากจนเกิด (Multicollinearity) ตามตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

	กลยุทธ์การผลิต	ด้านเศรษฐกิจ	ด้านการเมือง	ด้านเทคโนโลยี	ด้าน MOU
กลยุทธ์การผลิต	1	0.257**	0.303**	0.592**	0.542**
ด้านเศรษฐกิจ		1	0.611**	0.405**	0.441**
ด้านการเมือง			1	0.489**	0.422**
ด้านเทคโนโลยี				1	0.502**
ด้าน MOU					1
Mean \bar{X}	3.5185	3.2975	3.2371	3.4014	3.3568
SD	0.46483	0.73050	0.76835	0.68866	0.60683

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี และด้าน MOU กับตัวแปรตามคือ กลยุทธ์การผลิต มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวแปรทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันมากระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) (ยูท ใกยวรรณ, 2553) จึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปใช้เทคนิควิเคราะห์ถดถอยต่อไปได้

เพื่อทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ $StrA = B_0 + B_1 EcoN + B_2 PoII + B_3 TecN + B_4$

MoU

ในที่นี้

StrA = กลยุทธ์การผลิต

B_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

EcoN = เศรษฐกิจ

PoII = การเมือง

TecN = เทคโนโลยี

MoU = บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร

ผลการวิเคราะห์ค่าการถดถอยสามารถแสดงได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_0 : ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร ไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

H_1 : ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

ตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบผลของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ
กลยุทธ์ด้านการผลิต

ค่าความถดถอย ของกลยุทธ์ ด้านการผลิตต่อ ปัจจัยภายนอก	B	Std. Error	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	t	Sig.	Tolerance	VIF
Constant	1.757	0.191		9.178	0.000		
-เศรษฐกิจ	-0.042	0.053	-0.066	-0.791	0.430	0.584	1.713
-การเมือง	-0.017	0.052	-0.029	-0.334	0.739	0.552	1.811
-เทคโนโลยี	0.307	0.054	0.355	5.727	0.000*	0.652	1.534
- MOU	0.272	0.060	0.455	4.542	0.000*	0.674	1.484

R²=0.436, Adjusted R²=0.420, SEE=0.3.5411, Sig=0.000, F=26.487
Eigenvalue = 4.984, Condition index = 16.964, Durbin-Watson =1.652

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.26 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{StrA} = 1.757 + 0.307 \text{TecN} + 0.272 \text{MoU}$$

โดยสมการทั้งหมดสามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 43.6% และ Adjusted R^2 เท่ากับ 42.0% และตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง เนื่องจากมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.552 ถึง 0.674 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.484 ถึง 1.811 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 4.948 และค่า Condition index ที่สูงสุดเท่ากับ 16.964 ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เนื่องจากมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.652

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้าน MOU และด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 โดยปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้าน MOU และด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ 0.455 และ 0.355 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ต่ำกว่า 0.05 ตามลำดับ

ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้าน เศรษฐกิจและด้านการเมือง ไม่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต

การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออก (ด้านลูกค้า)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้า และตัวแปรอิสระคือกลยุทธ์การผลิต ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น โดยใช้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และเพื่อพิจารณาการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งเป็นสถิติที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร แต่ละคู่จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนเกิด (Multicollinearity) ตามตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

	ผลการดำเนินงานด้าน การส่งออกด้านลูกค้า	ต้นทุนต่ำ	คุณภาพสูง	บริการ ลูกค้า	ปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่น
ผลการดำเนินงานด้าน การส่งออกด้านลูกค้า	1	0.180**	0.357**	0.476**	0.429**
ต้นทุนต่ำ		1	0.635**	0.460**	0.430**
คุณภาพสูง			1	0.551**	0.407**
บริการลูกค้า				1	0.522**
ปรับเปลี่ยนยืดหยุ่น					1
Mean \bar{X}	3.4239	3.4845	3.6432	3.5018	3.3980
SD	0.60235	0.61808	0.57276	0.57926	0.55501

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.27 ตัวแปรอิสระทุกตัวได้แก่ กลยุทธ์การผลิต ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่นกับตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานด้านการส่งออกด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวแปรทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันมากระหว่างตัวแปรต้น(Multicollinearity) (ยูทช ไกยวรรณ, 2553) จึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปใช้เทคนิควิเคราะห์ถดถอยต่อไปได้

เพื่อทดสอบสมมติฐานกลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้า ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ $PerfC = C_0 + C_1 LowC + C_2 HigQ + C_3 CusT + C_4 FleX$ ในที่นี้

- PerfC = ผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้า
- C_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย
- LowC= กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ
- HigQ = กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง
- Cust = กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า
- FleX = กลยุทธ์การผลิตด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

ผลการวิเคราะห์ค่าการถดถอยสามารถแสดงได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

สมมติฐานที่ 6.1 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อของผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์

H_0 : กลยุทธ์ด้านการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์

H_1 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์

ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์

ค่าความถดถอยของ ผลการดำเนินงาน ขององค์กรด้านการ ส่งออกต่อกลยุทธ์ การผลิตด้านลูกค้า	B	Std.Error	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	t	Sig.	Tolerance	VIF
Constant	1.203	0.333		3.608	0.000		
ด้านการแข่งขันโดย เป็นผู้เสนอสินค้าที่มี ต้นทุนต่ำ	0.208	0.093	0.213	2.234	0.027*	0.558	1.793
ด้านการแข่งขันโดย เป็นผู้เสนอสินค้าที่มี คุณภาพสูง	0.217	0.105	0.206	2.063	0.041*	0.511	1.958
ด้านการเน้นการ ให้บริการลูกค้า	0.332	0.097	0.319	3.423	0.001*	0.586	1.707
ด้านการรักษา ความสามารถเพื่อ การปรับเปลี่ยน/ ยืดหยุ่น	0.293	0.094	0.270	3.126	0.002*	0.680	1.470
$R^2=0.303$, Adjusted $R^2=0.282$, SEE=0.51030, Sig=0.000, F=14.864							
Eigenvalue = 4.947, Condition index = 19.465, Durbin-Watson = 2.153							

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.28 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{PerfC} = 1.203 + 0.208\text{LowC} + 0.217\text{HigQ} + 0.332\text{CusT} + 0.293\text{FleX}$$

โดยสมการทั้งหมดสามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ(R^2) เท่ากับ 30.3% และ Adjusted R^2 เท่ากับ 28.2% และตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง เนื่องจากมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.558 ถึง 0.680 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.470 ถึง 1.958 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 4.947 และค่า Condition index ที่สูงสุดเท่ากับ 19.465 ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เนื่องจากมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.153

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ผลของการวิเคราะห์พบว่ากลยุทธ์ด้านการผลิตทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้าของสหกรณ์ โดยกลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้ามากที่สุดได้แก่ ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า รองลงมาคือ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงและ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเท่ากับ 0.332, 0.293, 0.217 และ 0.208 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ต่ำกว่า 0.05 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออก (ด้านการเงิน)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินและตัวแปรอิสระคือกลยุทธ์การผลิต ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น โดยใช้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และเพื่อพิจารณาการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งเป็นสถิติที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร แต่ละคู่จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากจนเกิด (Multicollinearity) ตามตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้
ในวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

	ผลการดำเนินงาน ส่งออกด้านการเงิน	ต้นทุนต่ำ	คุณภาพสูง	บริการ ลูกค้า	ปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่น
ผลการดำเนินงาน ส่งออกด้านการเงิน	1	0.336**	0.215**	0.194**	0.284**
ต้นทุนต่ำ		1	0.635**	0.460**	0.430**
คุณภาพสูง			1	0.551**	0.407**
บริการลูกค้า				1	0.522**
ปรับเปลี่ยนยืดหยุ่น					1
Mean \bar{X}	3.3433	3.4845	3.6432	3.5018	3.3908
SD	0.54220	0.51808	0.57276	0.57926	0.55501

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.29 ตัวแปรอิสระทุกตัว กลยุทธ์การผลิต ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านกลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่นกับตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานด้านการส่งออกด้านการเงิน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ตัวแปรทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า 0.75 ทุกคู่ จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันมากระหว่างตัวแปรต้น (Multicollinearity) (ยูทธไถยวรรณ, 2553) จึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปใช้เทคนิควิเคราะห์ถดถอยต่อไปได้

เพื่อทดสอบสมมุติฐานกลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

โดยมีแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ $PerfM = C_0 + C_1 LowC + C_2 HigQ + C_3 CusT + C_4 FleX$ ในที่นี้

PerfM = ผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน

C_0 = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

LowC = กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ

- HigQ = กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง
 Cust = กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า
 FlaX = กลยุทธ์การผลิตด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น
 ผลการวิเคราะห์ค่าการถดถอยสามารถแสดงได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของ สหกรณ์การเกษตร

สมมติฐานที่ 6.2 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน

H_0 : กลยุทธ์ด้านการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน

H_1 : กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงิน

ตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินของสหกรณ์

ค่าความถดถอยของผล การดำเนินงานขององค์กร ด้านการส่งออกต่อกลยุทธ์ การผลิตด้านการเงิน	B	Std. Error	ค่า สัมประสิทธิ์ ถดถอย (β)	t	Sig.	Tolerance	VIF
Constant	2.025	0.334		6.072	0.000		
ด้านการแข่งขันโดยเป็น ผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ	0.295	0.070	0.336	4.222	0.000*	0.558	1.793
ด้านการแข่งขันโดยเป็น ผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง	0.204	0.078	0.215	2.611	0.010*	0.511	1.958
ด้านการเน้นการให้บริการ ลูกค้า	0.182	0.078	0.194	2.343	0.021*	0.586	1.707
ด้านการรักษาความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น	0.278	0.079	0.284	3.511	0.001*	0.680	1.470

$R^2=0.138$, Adjusted $R^2=0.113$, $SEE=0.51074$, $Sig=0.000$, $F=5.476$

Eigenvalue = 4.947, Condition index = 19.465, Durbin-Watson =1.622

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

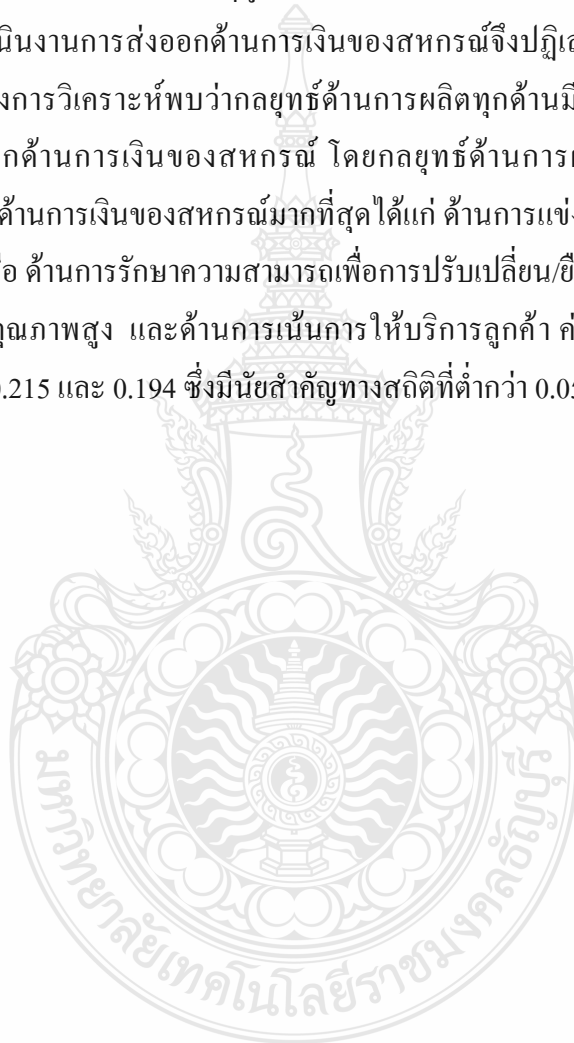
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.30 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$PerfM = 2.025 + 0.295LowC + 0.204HigQ + 0.182CusT + 0.278FlaX$$

โดยสมการทั้งหมดสามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 13.8% และ Adjusted R^2 เท่ากับ 11.3% และตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง เนื่องจากมีค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.558 ถึง 0.680 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.470 ถึง 1.958 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 4.947 และค่า Condition index ที่สูงสุดเท่ากับ 19.465 ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เนื่องจากมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.622

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่ากลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินของสหกรณ์จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 ผลของการวิเคราะห์พบว่ากลยุทธ์ด้านการผลิตทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินของสหกรณ์ โดยกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินของสหกรณ์มากที่สุดได้แก่ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ รองลงมาคือ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง และด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย เท่ากับ 0.336, 0.284, 0.215 และ 0.194 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ต่ำกว่า 0.05 ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร
4. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
5. เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร
6. เพื่อศึกษากลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามเพศ พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงจำนวน 83 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.5 และเพศชายจำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.5 ตามลำดับ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และสหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามอายุ พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.8

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามการศึกษา พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 64.8

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ซึ่งมีจำนวน 58 ราย

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และ สหกรณ์การเกษตรละแม) เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน มีจำนวน 142 ราย จำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน พบว่าผู้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แบ่งเป็นตำแหน่งอื่น ๆ (ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายกล้วยหอมส่งออก ฝ่ายบัญชี และฝ่ายสินเชื่อ) จำนวน 65 ราย คิดเป็นร้อยละ 45.8

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตร

ปัจจัยภายในด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย) 2) เจ้าหน้าที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก 3) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจใน

เรื่องธุรกิจภาคเกษตรเพื่อการส่งออกในด้านการผลิต และ 4) พนักงานสหกรณ์ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.75, 3.64 และ 3.46 ตามลำดับ

ปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) คณะกรรมการดำเนินการใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลในองค์กร 2) ฝ่ายบริหารจัดการมีความรู้ความสามารถในการวางแผน 3) ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดี 4) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และ 5) ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.99, 3.96, 3.94 และ 3.86 ตามลำดับ

ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.7 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) สมาชิกมีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร 2) สหกรณ์มีนโยบายที่จะจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก 3) โครงสร้างของฝ่ายบริหาร สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และ 4) ระเบียบและนโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82, 3.76, 3.70 และ 3.66 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การแสดงความความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อปัจจัยภายนอกของสหกรณ์ การเกษตร

ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.3 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) สภาพเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีผลต่อยอดการสั่งซื้อ 3) การแข็งตัวของค่าเงินบาทมีผลต่อยอดการส่งออก และ 4) การขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศมีผลต่อการทำกำไรขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49, 3.25, 3.24 และ 3.21 ตามลำดับ

ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อ

ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) รัฐช่วยเหลือเกษตรกร โดยผ่านระบบสหกรณ์มากขึ้น 2) ความมีเสถียรภาพทางการเมืองของไทยมีผลต่อยอดการส่งออก และ 3) นโยบายของรัฐมีผลต่อการส่งออก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27, 3.22, และ 3.22 ตามลำดับ

ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.4 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อกับลูกค้า เช่น การตั้งสินค้าแบบออนไลน์ 2) ทางสหกรณ์มีเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของตัวสหกรณ์เองแก่ลูกค้าและบุคคลทั่วไป 3) ทางสหกรณ์มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับส่วนราชการเพื่อการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 4) ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้ออำนวยอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45, 3.42, 3.39 และ 3.35 ตามลำดับ

ปัจจัยภายนอกด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีตลาดส่งออกได้ง่ายได้อย่างต่อเนื่อง 2) เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีรายได้อย่างต่อเนื่อง และ 3) เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาชุมชน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42, 3.34 และ 3.31 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การแสดงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ที่มีต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต

กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางลดต้นทุนการผลิต 2) ทางสหกรณ์มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุน 3) ทางสหกรณ์มีการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ อาทิเช่น หน่อกล้วย พันธุ์กล้วย ปุ๋ย หรือ อื่น ๆ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน 4) ทางสหกรณ์มีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะปลูกที่คุณภาพดีและราคาถูกให้กับเกษตรกร และ 5) ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยให้กับเกษตรกรเพื่อใช้ในกระบวนการเพาะปลูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54, 3.5, 3.49, 3.48 และ 3.41 ตามลำดับ

กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบ เช่นการใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอนการผลิตอย่างเหมาะสม 2) ทางสหกรณ์มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาระดับคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า 3) ทางสหกรณ์มีการจัดเก็บสถิติการผลิต เก็บข้อมูลปัญหาของผลผลิตเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของสินค้า 4) ทางสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานของคุณภาพ อาทิเช่น มาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด มาตรฐานของกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน เป็นต้น 5) ทางสหกรณ์มีการตรวจสอบและรักษาไว้ซึ่งระดับคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการผลิต และ 6) ทางสหกรณ์มีการอบรม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้ตรวจสอบและดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.73, 3.68, 3.61, 3.58 และ 3.49 ตามลำดับ

กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการพัฒนาด้านการบริการลูกค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า 2) ทางสหกรณ์ให้การสนับสนุนประเทศคู่ค้าในการเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการการทำงานของทางสหกรณ์ 3) ทางสหกรณ์มีการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือการกำหนดคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 4) ทางสหกรณ์มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกของลูกค้าและตัวแทนสั่งซื้อในการสั่งสินค้าข้ามประเทศอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.55, 3.51 และ 3.37 ตามลำดับ

กลยุทธ์การผลิตด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ทางสหกรณ์มีการอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) เจ้าหน้าที่ของทางสหกรณ์มีความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดหวังได้อย่างทันท่วงที 4) ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.44, 3.37 และ 3.29 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5: การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์กรด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ทางสหกรณ์มีการเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสามารถให้บริการได้เป็นอย่างดีและน่าพึงพอใจ 2) ลูกค้ามีแนวโน้มการสั่งสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า 4) สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนด และ 5) ทางสหกรณ์มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47, 3.46, 3.45, 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ

ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ 3.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงาน ให้ความสำคัญกับข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผลกำไรจากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี 2) ต้นทุนการผลิตและต้นทุนอื่น ๆ มีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี 3) สินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี 4) รายได้จากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.42, 3.23 และ 3.21 ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสมมติฐานในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรซึ่งได้แก่ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้าน โครงสร้างและนโยบายองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้กลยุทธ์การผลิต ซึ่งได้แก่ ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิตซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรทุกด้านอันได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี และด้าน MOU มีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้กลยุทธ์การผลิตทุกด้าน อันได้แก่ด้าน ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

ด้านการบริการลูกค้า และด้านด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น จึงเป็นไปตาม
สมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการส่งออก
ของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรซึ่งได้แก่ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดย
เป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มี
คุณภาพสูง ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น และด้านการเน้นการให้บริการ
ลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร ทั้งด้านลูกค้าและด้าน
การเงินจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ซึ่งผล
การทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรซึ่งได้แก่ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ด้านการบริหาร
จัดการองค์กร และด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการ
ผลิต ซึ่งได้แก่ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอ
สินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการ
ปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้
กลยุทธ์ด้านการผลิตมากที่สุดได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร รองลงมาคือด้านการบริหาร
จัดการองค์กรและด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต ซึ่ง
ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้านเทคโนโลยี และด้าน MOU มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์
ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรทุกด้าน อันได้แก่ด้าน ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มี
ต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการบริการลูกค้า และด้านด้านการ
รักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ส่วนปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้าน
เศรษฐกิจ และด้านการเมืองไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร

สมมติฐานที่ 6 กลยุทธ์ด้านการผลิตมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของ
สหกรณ์การเกษตร

กลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรซึ่งได้แก่ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีคุณภาพสูง ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น และด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรทั้งด้านลูกค้าและด้านการเงิน

โดยกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้ามากที่สุดได้แก่ ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า รองลงมาคือด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น และ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

กลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินของสหกรณ์มากที่สุดได้แก่ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ รองลงมาคือ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง และ ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้าจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายใน กับกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรซึ่งได้แก่ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร มีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้กลยุทธ์การผลิต ซึ่งได้แก่ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้าและด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ ยมสิง ถาวร (2551) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้นั้น ต้องมีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ขององค์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น จะทำให้องค์กรสามารถมีการพัฒนาการและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า สถานการณ์ภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และ ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ จะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้ การศึกษาในส่วนนี้จึงเป็นการช่วยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยภายในขององค์กร และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันนั้น จะทำให้องค์กรมีการปรับตัว หรือการขยายตัวเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัดและจะนำไปสู่ความสำเร็จใน

การดำเนินงานขององค์กร เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ปัจจัยภายในขององค์กรแสดงถึง จุดแข็ง จุดอ่อน ซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สัมพันธ์กับปัจจัยภายในนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะได้ดำเนิน ไปอย่างราบรื่นต่อไป

ส่วนที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ด้านการผลิตของ สหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร อันได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี MOU มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต ซึ่งได้แก่ ด้าน ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า และ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยวุฒิ มัณฑะนันทน์ (2549) ซึ่งได้กล่าวไว้ในตอนหนึ่งว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้และ นำมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ว่า ปัจจัยใดที่เป็นโอกาสที่ควรจะนำมาใช้ประโยชน์ต่อไป หรือ เป็นอุปสรรคที่ควรหลีกเลี่ยง กลยุทธ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน องค์กรจึงควรมีความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยควรหาวิธีการป้องกันและรับมือความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดิ์เดช ลีวีวัฒน์ (2549) ซึ่งได้อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกและการเลือกใช้กลยุทธ์การผลิต ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จะมีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตลอดเวลาของสภาพเศรษฐกิจ จะส่งผลต่อการใช้ต้นทุนที่สูงหรือต่ำในการผลิต องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการติดตามการขึ้นลงของเศรษฐกิจในส่วนแบ่งตลาดต่าง ๆ ทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือ และสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจได้

- ปัจจัยด้านการเมือง สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งสามารถเป็นทั้ง โอกาสและเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรค ดังนั้นจึงมีผลกระทบทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลงไป การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย จึงเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ทั้งปัจจัยด้านปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ธุรกิจและองค์กร จึงควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือเพื่อให้ องค์กรสามารถปรับตัวให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายได้

- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจมาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณาเพื่อสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มกำลังผลิต ช่วยให้สามารถจัดการ และมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้นทำให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์กรธุรกิจจึงต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สัมพันธ์กันกับกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

- บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือ MOU (Memorandum Of Understanding) ถือว่ามีบทบาท ในการทำสัญญากันในภาคธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง เนื้อหาและข้อบังคับใน MOU จะส่งผลถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ว่าองค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดมาใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ MOU นั้นได้กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กได้ผลบรรลุตามเป้าหมายจึงถือเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

ส่วนที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

จากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรซึ่งได้แก่ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีคุณภาพสูง ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น และด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร ทั้งด้านลูกค้าและด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2549) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการด้านการส่งออกขององค์กรเป็นการที่บริษัทที่ทำการค้าระหว่างประเทศต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีในการส่งออกมาใช้ในการดำเนินงานนี้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการลูกค้า หรือการเงิน เพื่อให้ระบบการดำเนินการด้านการส่งออกของบริษัทนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและสามารถทำกำไรได้สูงสุด การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้การดำเนินขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) ซึ่งได้กล่าว การกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม ความสอดคล้องกับ สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรนั้น จะส่งผลไปถึงผลการดำเนินงานขององค์กร ที่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์กรนั้น ๆ ได้กำหนดไว้นั้น

จากการเก็บข้อมูลทำให้ทราบว่า ผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์นั้น อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นที่พอใจของเจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ ทั้งด้านการเงินของสหกรณ์ ที่มีทั้งการเพิ่มขึ้นของกำไร และรายได้ ทั้งยังมีการลดลงในส่วนของต้นทุน และด้านลูกค้า โดยถ้าพิจารณา

ตัวชี้วัดด้าน ความพึงพอใจของลูกค้า ด้านส่วนแบ่งตลาด ด้านการรักษาฐานลูกค้าเดิม และ การเพิ่มลูกค้าใหม่ แล้วพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์มีการจัดการกลยุทธ์ด้านการผลิตได้อย่างลงตัวสอดคล้องสัมพันธ์กัน จึงทำให้ผลการดำเนินงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ

ส่วนที่ 4 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในทุกด้านของสหกรณ์การเกษตรอื่น ได้แก่ ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรโดยปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตมากที่สุด ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร รองลงมาคือด้านการบริหารจัดการองค์กร และบุคลากร/เจ้าหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2543) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายใน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของ 1. ด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ที่ประกอบไปด้วย โครงสร้างการบริหาร นโยบายของที่ประชุมใหญ่ นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ เป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมไปถึงระเบียบ วัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ เครื่องมือ การสื่อสาร 2. ด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่ประกอบไปด้วย ความสามารถในการวางแผน การดำเนินการตามแผน การประเมินผล การจัดการให้เกิดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ ประสัมพันธ์ และ 3. ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่ประกอบไปด้วย ความพอเพียงของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในด้านต่าง ๆ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนระดับ การปรับตำแหน่ง การบำเหน็จความชอบ การฝึกอบรม การลงโทษทางวินัย ขวัญและกำลังใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงานนั้น ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะต้องพยายามเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่า องค์กรมีจุดเด่น หรือ จุดแข็ง อะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อย หรือ จุดอ่อน อะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและกำจัดออกไป ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงได้ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานหากผู้บริหารหรือผู้ดำเนินการทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรก็จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อเป็นการประเมินหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ขององค์กร ผลการวิเคราะห์มักถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุตาม วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย หรือ นโยบายขององค์กร ต่อไป

ส่วนที่ 5 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้านเทคโนโลยี และด้าน MOU มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรทุกด้าน อันได้แก่ด้าน ด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ด้านการบริการลูกค้า และด้านด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

ส่วนปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งสามารถอธิบายได้จาก แนวคิดของ ชัยวุฒิ มัณฑะนันท์ (2549) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยภายนอกธุรกิจ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดของเขตได้อย่างชัดเจน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยทางด้านการเมือง เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจและเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่คาดหมายได้ ดังนั้นถ้าต้องการลดความเสี่ยงจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง ควรมีการทำสัญญาระหว่างองค์กรเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจหรือทางด้านการเมืองขึ้นสัญญาจะเป็นตัวช่วยพยุงไม่ให้องค์กรหรือธุรกิจนั้น ๆ ล้มพังลงไป ทั้งยังสามารถอธิบายได้จาก งานวิจัยของ ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2554) ที่ได้ทำงานวิจัยเรื่อง โครงการศึกษาผลกระทบและแนวทางการเจรจาบทบาทความตกลงในพันธกรณีต่าง ๆ และการใช้ประโยชน์จากความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (สนธิสัญญา JTEPA) ผลการศึกษาในส่วนที่ 1 ได้สรุปไว้ว่าการทำสนธิสัญญา JTEPA ช่วยให้ไทยกับญี่ปุ่นได้รับประโยชน์จากการลด/ยกเว้นภาษีระหว่างกัน ทั้งยัง ช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยที่เกิดจากความผันแปรของเศรษฐกิจ และนโยบายภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งยังเป็นตัวกำหนดให้ ภาครัฐของทั้งสองฝ่ายออกมาตรการช่วยเหลือผู้ส่งออก ในแง่ของการลด/ยกเว้นภาษีระหว่างกัน เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากนโยบายของรัฐบาลอีกฝ่าย

จากทฤษฎีและงานวิจัยทั้งสองนี้ จึงสามารถสรุปได้ว่า เหตุที่ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ไม่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์การผลิตนั้น เนื่องจากสหกรณ์ทั้ง 3 แห่งได้แก่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด สหกรณ์การเกษตรท่ายางและสหกรณ์การเกษตรละแม เป็นสหกรณ์ที่บริหารงานภายใต้กรอบความร่วมมือ MOU (บันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร (Memorandum Of Understanding) ซึ่งการทำ MOU นี้ เป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมืองซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่คาดหมายได้ ข้อตกลงใน MOU เป็นตัวกำหนดว่า องค์กรผู้ทำสัญญาทั้งสองต้องปฏิบัติตามซึ่งกันและกันอย่างไรทั้งเมื่อพิจารณาจากเนื้อหา MOU ของสหกรณ์ทั้ง 3 ที่ทำร่วมกับประเทศญี่ปุ่น ในมุมมองของ

การให้บริการลูกค้าแล้วนั้น เนื้อหาของ MOU ระบุว่า สหกรณ์ทั้ง 3 ต้องส่งออกกล้วยตามขนาดและจำนวนตามแต่ที่ลูกค้าชาวญี่ปุ่นจะกำหนดในแต่ละงวด ซึ่งการสั่งสินค้านี้อาจมีระยะเวลาในการสั่ง 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ซึ่งถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ไม่ว่าจะเป็นผู้ซื้อชาวญี่ปุ่นหรือผู้ขายชาวไทย ไม่สามารถทำตามสัญญาได้หรือต้องการเปลี่ยนแปลงสัญญา ฝ่ายนั้นจะต้องเสียค่าชดเชยตามที่ตกลงกันไว้ ตามสัญญาที่ตกลงไว้ร่วมกันไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใดก็ตาม ทั้งข้อตกลงใน MOU ยังระบุอีกว่า ทั้งสองประเทศคือไทยกับญี่ปุ่น ต้องมีการแลกเปลี่ยนดูงานกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนั่นแปลว่านอกจากทั้ง 2 ประเทศจะต้องทำตามสัญญาที่ตกลงกันแล้ว ยังต้องมีการพบปะเยี่ยมชมซึ่งกันและกันเพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขายอีกนัยหนึ่ง ทั้งหมดนี้จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอกทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจจึงไม่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การผลิต เนื่องจากมีการทำสัญญา MOU ต่อกันนั่นเอง

ส่วนที่ 6 เพื่อศึกษากลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรทั้งด้านลูกค้าและด้านการเงิน โดยกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านลูกค้ามากที่สุด ได้แก่ ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า รองลงมาคือด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น และ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง และกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกด้านการเงินของสหกรณ์มากที่สุด ได้แก่ ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ รองลงมาคือ ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง และด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า

กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานการส่งออกของสหกรณ์การเกษตร สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เนื่องจากสหกรณ์ค้าขายกับสหกรณ์จากประเทศญี่ปุ่นเพียงเจ้าเดียว การรักษาฐานลูกค้าเก่าจึงเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ มนุญ ดนะวัฒนา (2521) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิมที่ยังมีการติดต่อกับขายกันอย่างสม่ำเสมอโดยไม่เปลี่ยนไปค้าขายกับคู่แข่งหรือผู้ส่งออกรายอื่น มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการเปลี่ยนแปลงรสนิยมลูกค้าอย่างรวดเร็วมีการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและเที่ยงตรง มีการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดี

กลยุทธ์การผลิต ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีการพยากรณ์ที่ดำเนินไปและเสนอความสามารถในการเติบโตในช่วงเวลาปกติเพื่อการขยายตัว และยังเน้นการหาวิธีลดความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (มนูญ ตนะวัฒนา, 2521) ซึ่งจากการเก็บข้อมูลแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากด้านการเปลี่ยนแปลงของ ดิน ฟ้า อากาศ ที่ทำให้ได้ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทางสหกรณ์เองจึงต้องมีการวางแผนเตรียมพร้อมรับมืออยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า เหตุที่สหกรณ์ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การผลิต ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น ก็เพราะต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยวุฒิ มัณฑะนานนท์ (2549) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่นถ้าเป็นองค์กรด้านการเกษตร สภาพดิน ฟ้า อากาศ มีผลต่อการดำเนินการขององค์กร ทางด้านการผลิต เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผน ป้องกันและรับมือ รวมทั้งต้องมีการปรับตัว เมื่อเผชิญกับปัจจัยเหล่านี้ ทั้งยังควรเลือกใช้กลยุทธ์ดำเนินงานองค์กรมาใช้ให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำนั้น มนูญ ตนะวัฒนา (2521) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่ ต้องให้สินค้าอยู่ในตลาดได้นานและมีการเปลี่ยนแปลงน้อยเน้นการขยายตลาด ข่มขวัญคู่แข่ง ได้กำไรต่อหน่วยการผลิตสูงขึ้น จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ที่กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำเป็นกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการส่งออกทั้งด้านลูกค้าและด้านการเงินเป็นอันดับต้น ๆ นั้น เพราะ กลยุทธ์การผลิตด้านการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าบริการที่มีต้นทุนต่ำ ช่วยให้สหกรณ์มียอดเงินที่เป็นกำไรจากการส่งออกเพิ่มขึ้น และสามารถขายสินค้าได้ถูกกว่าคู่แข่งจึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ว่าทำไมญี่ปุ่นจึงซื้อขายกับสหกรณ์การเกษตรทั้ง 3 มาเป็นระยะเวลานาน

กลยุทธ์การผลิตโดยเน้นการแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงนั้น ต้องใช้ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูง ใช้เครื่องมือเฉพาะที่มีราคาแพง ต้องการแรงงานที่มีความชำนาญสูงทำให้มีความจำเป็นต้องจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้น (มนูญ ตนะวัฒนา, 2521) ซึ่งสหกรณ์นั้นเป็นองค์กรที่ตั้งอยู่พบพื้นฐานของความร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันซึ่งอาจมีค่าอื่น ๆ ที่สามารถใช้แทนกันได้โดยนัยที่ต่างกัน มิได้เป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร (ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา, 2542) จึงไม่ได้หวังในผลประโยชน์ที่เป็นยอดกำไรสูงสุด แต่จะเน้นที่ความร่วมมือและการกระจายรายได้สู่ชุมชนมากกว่า ทั้งยังไม่สามารถลงทุนประกอบกิจการ โดยใช้ต้นทุนที่สูง รวมไปถึงการกำหนดราคาซื้อขายของผลผลิตนั้นเป็นการตกลงร่วมกันของทางสหกรณ์กับทางลูกค้าชาวญี่ปุ่น ทั้งหมดนี้จึงเป็นเหตุผลที่ว่า กลยุทธ์การผลิตโดยเน้น

การแข่งขัน โดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงนั้น ที่มีอิทธิพลต่อผลการส่งออกทั้งด้านลูกค้าและด้านการเงินเป็นอันดับหลัง ๆ

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 เนื่องจากสหกรณ์ทำการค้ากับลูกค้าชาวญี่ปุ่นแค่เพียงแห่งเดียว กลยุทธ์การผลิตด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า เน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิมที่ยังมีการติดต่อกับขายกันอย่างสม่ำเสมอโดยไม่เปลี่ยนไปค้าขายกับคู่แข่งหรือผู้ส่งออกรายอื่น มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือการเปลี่ยนแปลงรสนิยมลูกค้าอย่างรวดเร็วมีการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและเที่ยงตรง มีการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดี จึงเป็นสิ่งที่สหกรณ์ควรให้ความสำคัญ

5.3.2 การผลิตสินค้าได้จำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า เป็นสิ่งที่สหกรณ์ควรเร่งแก้ไข โดยอาจหาวิธีเพิ่มกำลังการผลิต หรือใช้กลยุทธ์การผลิต ที่จะสามารถทำให้ได้ผลผลิตตรงตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งยังเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้

5.3.3 องค์กรด้านการเกษตรนั้น ปัจจัยด้าน สภาพ ดินฟ้า อากาศ มีผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อการดำเนินการขององค์กรทางด้านการผลิต เพื่อเป็นการลดผลกระทบที่อาจจะเกิดจากปัจจัยเหล่านี้ องค์กรควรมีการวางแผนป้องกันและรับมือ รวมทั้งต้องมีการปรับตัว เมื่อเผชิญกับปัจจัยเหล่านี้ ทั้งยังควรเลือกใช้กลยุทธ์ดำเนินงานองค์กรมาใช้ให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และลดผลกระทบที่จะเกิดกับองค์กร

5.3.4 ผลจากการศึกษาพบว่าการทำ MOU หรือสนธิสัญญากันระหว่างองค์กร ทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการลดปัจจัยความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกด้าน เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งถือว่าเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออก ของประเทศไทย ดังนั้น รัฐบาลควรเข้ามาให้การสนับสนุนกลุ่มเกษตรกร องค์กรภาคการเกษตร หรือภาคการส่งออกอื่น ๆ ให้มีการทำ MOU หรือสนธิสัญญากันระหว่างองค์กรกันมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวที่จะมากระทบต่อภาคการส่งออก และยังถือว่าเป็นการพัฒนาภาคการส่งออกได้ในอีกทางหนึ่ง

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และแม่นยำมากยิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปควรจะมีข้อมูลในส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ควรให้มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดและการส่งออกของประเทศคู่แข่งกับประเทศไทยเพื่อที่จะได้กำหนดแผนการส่งเสริมการส่งออกและการตลาดได้อย่างถูกต้อง

2. ควรให้มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในด้านแนวทางการเพิ่มผลผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าและเพื่อเพิ่มอัตราการส่งออกสินค้าเกษตรของประเทศไทยต่อไป



บรรณานุกรม

กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์. (2556). มูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตร.

สืบค้นจาก http://www2.moc.go.th/main.php?filename=index_design4

กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2554). พื้นที่การเพาะปลูก.

สืบค้นจาก http://www2.oae.go.th/mis/Forecast/0200_journal/forecast3-2555.pdf

กระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าระหว่างประเทศ. (2556). ตลาดกล้วยของไทยในต่างประเทศ.

สืบค้นจาก <http://www.dft.go.th/Default.aspx?tabid=164>

จินตนา บุญบงการ. (2539). การสร้างจิตสำนึกการให้บริการกับการปรับปรุงการบริการภาครัฐ.

กรุงเทพฯ : ฟอร์แมทพริ้นติ้ง.

ชนวน รัตนาราหะ. (2545). เกษตรอินทรีย์. กลุ่มพัฒนาระบบการจัดการสหกรณ์ด้านพืชผักผลไม้.

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. (2549). การบริหารเชิงกลยุทธ์. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ.

คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวุฒิ มั่นทะนานนท์. (2549). การส่งเสริมการทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.

ชุมพล ศฤงคารศิริ. (2540). การวางแผนและควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย จำกัด.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีแอนด์ยูเคชั่น จำกัด มหาชน.

ดวงกมล อินทร์แก้ว. (2550). การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีอิทธิพลต่อ

การผลิตกล้วยหอมทองของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและไม่เป็นสมาชิกกลุ่มเกษตรกร

จังหวัดชุมพร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

ธานินทร์ สิลป์จารุ. (2555). การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพฯ :

วีอินเตอร์พริ้นท์.

นุกุล กรยีนยงค์. (2548). สหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นฤมล ปัดมา. (2552). ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีผลต่อมูลค่าการส่งออกของไทยไปกลุ่ม

ประเทศ BRIC. กรุงเทพฯ : (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

มนูญุต นะวัฒนา. (2551). การบริหารจัดการธุรกิจยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด.

บุญชนะ ศรีสกุลพิสุทธิ์. (2552). กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการส่งออกทุเรียนไปจีน

ของบริษัท A จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุษบา พกษาพันธุรัตน์. (2552). การวางแผนและควบคุมการผลิต. กรุงเทพฯ : ท็อป จำกัด.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2550). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม จำกัด.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา. (2542). ตำราหลักการสหกรณ์ และกฎหมายสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตำรวจ.
- พัคตร์ พงษ์วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยมลิ่ง ถาวร. (2551). การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์การพิมพ์.
- ยุทธ ไกยวรรณ และกุสุมา ผลาพรหม. (2553). พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- วีรพงษ์ มาลัย. (2554). การวิจัยตลาด. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิริวรรณ ทองสกุล. (2546). การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ : กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์กรมวิชาการเกษตร จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ศรีสุภา สหชัยเสรี. (2538). การตลาดก้าวไกลสู่โลกกว้าง. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์ จำกัด.
- ศูนย์บริการวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ธันวาคม (2554). โครงการศึกษาผลกระทบและแนวทางการเจรจาบทบาทความตกลงในพันธกรณีต่าง ๆ และการใช้ประโยชน์จากความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : (งานวิจัย เสนอต่อกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ).
- ศักดิ์เดช ลีวิวัฒน์. (2549). การส่งเสริมการทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตำรวจ.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมพงษ์ เพ็ญอารมย์. (2549). สหกรณ์กับการส่งออก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาฯ.
- สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด. (2555). รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ประจำปี 2555. เพชรบุรี.
- สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด. (2556). รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ประจำปี 2556. เพชรบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สหกรณ์การเกษตรทุ่งควัววัดจำกัด. (2555). รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรทุ่งควัววัด จำกัด ประจำปี 2555. ชุมพร.
- สหกรณ์การเกษตรทุ่งควัววัดจำกัด. (2556). รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรทุ่งควัววัด จำกัด ประจำปี 2556. ชุมพร.
- สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจำกัด. (2555). รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ประจำปี 2555. เพชรบุรี.
- สหกรณ์การเกษตรบ้านลาดจำกัด. (2556). รายงานกิจการสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ประจำปี 2556. เพชรบุรี.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2543). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ท็อป จำกัด.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2548). การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : หจก. สามลดา.
- สุนี ศักรนันท์. (2550). เรื่องปัญหาการบริหารการเงินของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย จังหวัดชุมพร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สุพานี สฤญภูวนิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภาส จันทร์หงส์. (2548). วิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร.
- สุรชัย ตริยวรรณกิจ. (2553). หลักการวิจัย. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- เสกสิทธิ์ แสงเรือง. (2553). ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). ข้อควรรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556). สถิติการส่งออกสินค้าเกษตร. สืบค้นจาก <http://www.oae.go.th/main.php?filename=index>
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. จุฬาลงกรณ์วารสาร, 16 (ก.ค.-ก.ย.), 50-73.
- อดิน รพีพัฒน์. (2550). เรื่องปัญหาการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- อรพินท์ สุขสวัสดิ์. (2550). ประสิทธิภาพด้านการเงินและประสิทธิผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรหนองจอก จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cavusgil & Nenin. (1981). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. **Academy of Management Review**, 5(2), pp. 211-218.
- Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 30(10), pp. 847-868.
- Japan Customs. (2012). การนำเข้าสินค้าอาหารในประเทศญี่ปุ่น. [Online]. Retrieved from <http://www.jetrobkk.or.th/htm/fqtpfoodimport.htm>
- Kannan, V. & Handfield, R. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34, pp. 2-9.
- Tan, KC, L. S., Wisner, J. D. (2002). Supply chain management: a strategic perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), pp. 614-631.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). **Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis: Technovation** [Online]. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00024-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00024-3)



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก
แบบสอบถามงานวิจัย



แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกด้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์)

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโท วิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อประมวลผลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น โดยข้อมูลที่ท่านตอบผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

คำชี้แจง : โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด กรุณาทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (เจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานสหกรณ์)

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 20 ปี 2. 21-25 ปี 3. 26-30 ปี
4. 31-35 ปี 5. 36-40 ปี 6. 41-45 ปี
7. 46-50 ปี 8. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี 2. 6-10 ปี
3. 11-15 ปี 4. มากกว่า 15 ปี

5. ตำแหน่ง

1. คณะกรรมการ 2. เจ้าหน้าที่ต่างประเทศ
3. เจ้าหน้าที่ประสานงาน 4. เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์
6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรที่มีการส่งออกกล้วยไทย
ไปญี่ปุ่น

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านบุคลากร/เจ้าหน้าที่	5	4	3	2	1
6.	เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย)					
7.	เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจภาคเกษตรเพื่อการส่งออกในด้านการผลิต					
8.	เจ้าหน้าที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก					
9.	พนักงานสหกรณ์ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องทุกปี					
	ด้านการบริหารจัดการองค์กร					
10.	ฝ่ายบริหารจัดการมีความรู้ความสามารถในการวางแผน					
11.	ผลงานด้านการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย) ขององค์กรได้รับการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง					
12.	ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดี					
13.	มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
14.	คณะกรรมการดำเนินการใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลในองค์กร					

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร	5	4	3	2	1
15.	สมาชิกมีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร					
16.	สหกรณ์มีนโยบายที่จะจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก					
17.	ระเบียบและนโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว					
18.	โครงสร้างของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ					



ส่วนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรที่มีการส่งออกกล้วย
ไทยไปญี่ปุ่น

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ลงในคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของตัวท่านมากที่สุด

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านเศรษฐกิจ	5	4	3	2	1
19.	การแข่งขันของค่าเงินบาทมีผลต่อยอดการส่งออก					
20.	สภาพเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีผลต่อยอดการสั่งซื้อ					
21.	การขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศมีผลต่อการทำกำไรขององค์กร					
22.	ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร					
	ด้านการเมือง					
23.	นโยบายของรัฐมีผลต่อการส่งออก					
24.	ความมีเสถียรภาพทางการเมืองของไทยมีผลต่อยอดการส่งออก					
25.	รัฐช่วยเหลือเกษตรกร โดยผ่านระบบสหกรณ์มากขึ้น					
	ด้านเทคโนโลยี					
26.	ทางสหกรณ์มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับส่วนราชการเพื่อให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
27.	ทางสหกรณ์มีเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของตัวสหกรณ์เองแก่ลูกค้าและบุคคลทั่วไป					
28.	ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อกับลูกค้า เช่น การสั่งซื้อสินค้าแบบออนไลน์					

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)	5	4	3	2	1
29.	ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน					
	ด้านเงื่อนไขของความร่วมมือ MOU					
30.	เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีตลาดส่งออกกล้วยได้อย่างต่อเนื่อง					
31.	เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุมชน					
32.	เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีรายได้อย่างต่อเนื่อง					



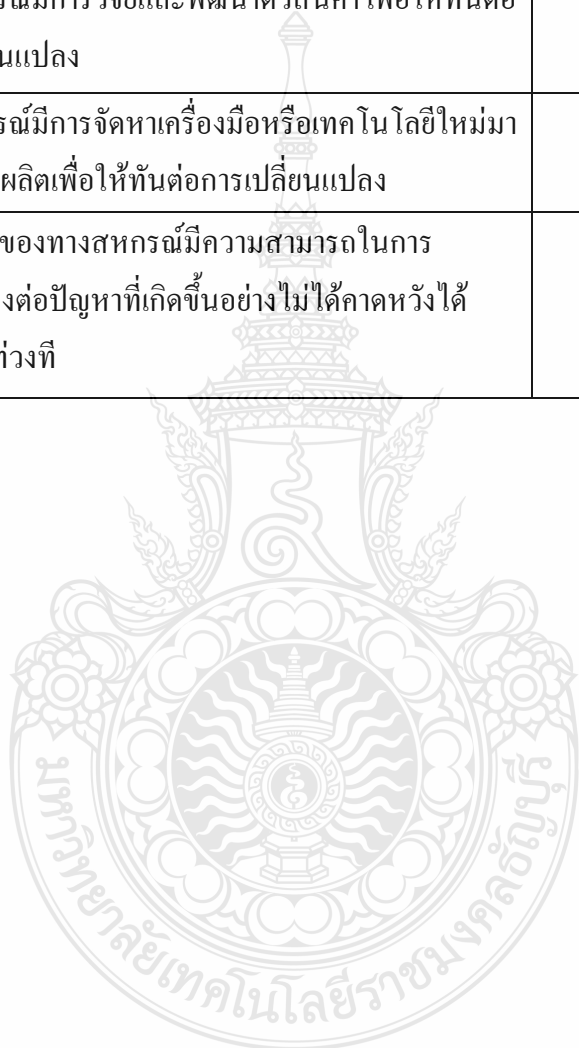
ส่วนที่ 4: การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรที่มีการส่งออกกล้วยไทยไปญี่ปุ่น

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับ ที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ	5	4	3	2	1
33.	ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยให้กับเกษตรกรเพื่อใช้ในกระบวนการเพาะปลูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต					
34.	ทางสหกรณ์มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุน					
35.	ทางสหกรณ์มีการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ อาทิเช่น หน่อกล้วย พันธุ์กล้วย ปุ๋ย หรือ อื่นๆ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน					
36.	ทางสหกรณ์มีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะปลูกที่คุณภาพดีและราคาถูกให้แก่สหกรณ์					
37.	ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางลดต้นทุนการผลิต					
	ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง					
38.	ทางสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานของคุณภาพ อาทิเช่น มาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด มาตรฐานของกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน เป็นต้น					
39.	ทางสหกรณ์มีการตรวจสอบและรักษาไว้ซึ่งระดับคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการผลิต					
40.	ทางสหกรณ์มีการวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบเช่นการใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอนการผลิตอย่างเหมาะสม					

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง(ต่อ)	5	4	3	2	1
41.	ทางสหกรณ์มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อรักษา ระดับคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า					
42.	ทางสหกรณ์มีการจัดเก็บสถิติการผลิต เก็บข้อมูลปัญหา ของผลผลิตเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของ สินค้า					
43.	ทางสหกรณ์มีการอบรม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้ ตรวจสอบและดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด ได้					
	ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า					
44.	ทางสหกรณ์มีการพัฒนาด้านการบริการลูกค้าเพื่อให้ทัน ต่อความต้องการของลูกค้า					
45.	ทางสหกรณ์มีการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิต สินค้าหรือการกำหนดคุณภาพให้ตรงตามความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว					
46.	ทางสหกรณ์มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกของ ลูกค้าและตัวแทนสั่งซื้อในการส่งสินค้าข้ามประเทศอยู่ เสมอ					
47.	ทางสหกรณ์ให้การสนับสนุนประเทศคู่ค้าในการเข้ามา เยี่ยมชมกระบวนการทำงานของทางสหกรณ์					
	ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น					
48.	ทางสหกรณ์มีการอบรมบุคลากรให้สามารถวิเคราะห์ และวางแผนการดำเนินงานต่างๆเพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง					

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ ยืดหยุ่น (ต่อ)	5	4	3	2	1
49.	ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
50.	ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
51.	เจ้าหน้าที่ของทางสหกรณ์มีความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดหวังได้อย่างทันทั่วทั้ง					



ส่วนที่ 5: การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์กรด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์
การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับที่	รายการ	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ผลลัพธ์ลูกค้า	5	4	3	2	1
52.	เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า					
53.	สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนด					
54.	ทางสหกรณ์มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ					
55.	ทางสหกรณ์มีการเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสามารถให้บริการได้เป็นอย่างดีและน่าพึงพอใจ					
56.	ลูกค้ามีแนวโน้มการสั่งสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
	ผลลัพธ์ด้านการเงิน					
57.	ต้นทุนการผลิตและต้นทุนอื่น ๆ มีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี					
58.	รายได้จากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี					
59.	ผลกำไรจากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี					
60.	สินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี					

ส่วนที่ 6: ปัญหาและอุปสรรคเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานองค์กรด้านการส่งออกกล้วยของ
สหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กราบขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านเพื่อสนับสนุนการศึกษาโดยการตอบ
แบบสอบถามฉบับนี้



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดาพร กุณฑลบุตร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปรีตถ พรหมมี
3. นายเชิดชัย พรหมแก้ว



ภาคผนวก ค

เอกสารผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๓๕๘๓



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีดี พรหมมี
อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวฉัฐชญา ประสงค์สุข นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไป
ประเทศญี่ปุ่น” โดยมี ดร.อุมาวสี ศรีบุญลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบ
แบบสอบถามเพื่อประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุดาพร กุณฺทลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณฺทลบุตร)
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวฉัฐชญา ประสงค์สุข

โทร. ๐๒ ๕๒๔๖๗๔๔, ๐๘๕ ๙๕๕ ๕๖๓๔

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๓๕๓๒



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายเชิดชัย พรหมแก้ว

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ (ผู้อำนวยการระดับสูง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวฉัฐชญา ประสงค์สุข นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น” โดยมี ดร.อุมาวลี ศรีบุญลือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศุภมา ภูมธนาพร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภมาพร ภูมธนาพร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๕๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๕๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวฉัฐชญา ประสงค์สุข

โทร. ๐๒ ๕๒๔๖๓/๔๔, ๐๘๕ ๙๕๕ ๕๖๓๔

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป



Reliability

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการทำวิจัย เรื่อง : ปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรไทยไปประเทศญี่ปุ่น

Number of case = 20

Number of Items = 55

Alpha = 0.947

Frequency Table

เพศ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
เพศ ชาย	59	41.5	41.5	40.8
หญิง	83	58.5	58.5	99.3
Total	142	100.0	100.0	

อายุ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
อายุ				
น้อยกว่า 20 ปี	0	0.00	0.00	0.00
21-25 ปี	22	15.5	15.5	15.5
26-30 ปี	30	21.1	21.1	36.6
31-35 ปี	15	10.6	10.6	47.2
36-40 ปี	31	21.8	21.8	69.0
41-45 ปี	26	18.3	18.3	87.3
46-50 ปี	5	3.5	3.5	90.8
51 ปีขึ้นไป	13	9.2	9.2	100.0
Total	142	100.0	100.0	

การศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
การศึกษา				
ต่ำกว่าป.ตรี	49	34.5	34.5	34.5
ป.ตรี	92	64.8	64.8	99.3
สูงกว่า ป.ตรี	1	.7	.7	100.0
Total	142	100.0	100.0	

ประสบการณ์ทำงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	58	40.8	40.8
	6-10 ปี	34	23.9	64.8
	11-15 ปี	31	21.8	86.6
	5 ปี ขึ้นไป	19	13.4	100.0
	Total	142	100.0	100.0

ตำแหน่ง

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	คณะกรรมการ	35	24.6	24.6
	เจ้าหน้าที่ฝ่าย ต่างประเทศ	7	4.9	29.6
	เจ้าหน้าที่ ประสานงาน	24	16.9	46.5
	เจ้าหน้าที่กรม ส่งเสริมสหกรณ์	11	7.7	54.2
	อื่นๆ	65	45.8	100.0
	Total	142	100.0	100.0

ด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่

	N	Sum	Mean	Std. Deviation
1. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการส่งออกสินค้าเกษตร (กล้วย)	142	536	3.77	.718
2. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจภาคเกษตรเพื่อการส่งออกในด้านการผลิต	142	517	3.64	.677
3. เจ้าหน้าที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่สมาชิก	142	532	3.75	.635
4. พนักงานสหกรณ์ได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่องทุกปี	142	492	3.46	.741
Valid N (listwise)	142			

Descriptive

ด้านการบริหารจัดการองค์กร

	N	Mean	Std. Deviation
1. ฝ่ายบริหารจัดการมีความรู้ความสามารถในการวางแผน	141	3.99	.746
2. ผลงานด้านการส่งออกสินค้าเกษตร(กล้วย) ขององค์กรได้รับการเผยแพร่อย่าง ต่อเนื่อง	142	3.96	.780
3. ประธานกลุ่มให้ความร่วมมือในการประสานงานกับสมาชิกด้วยดี	142	3.86	.700
4. มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	142	3.94	.732
5. คณะกรรมการดำเนินการใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของ บุคคลในองค์กร	142	3.99	.790
Valid N (listwise)	142		

ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร

	N	Mean	Std. Deviation
1. สมาชิกมีส่วนในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร	142	3.82	.902
2. สหกรณ์มีนโยบายที่จะจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก	142	3.76	.914
3. ระเบียบและนโยบายขององค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว	142	3.66	.752
4. โครงสร้างของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับการดำเนินงานธุรกิจ	142	3.70	.930
Valid N (listwise)	142		

ด้านเศรษฐกิจ

	N	Mean	Std. Deviation
1. การแข็งตัวของค่าเงินบาทมีผลต่อขอการส่งออก	142	3.24	1.010
2. สภาพเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีผลต่อขอการสั่งซื้อ	142	3.25	.949
3. การขยายตัวของเศรษฐกิจในประเทศมีผลต่อการทำกำไรขององค์กร	142	3.21	.882
4. ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	142	3.49	.973
Valid N (listwise)	142		

ด้านการเมือง

	N	Mean	Std. Deviation
1. นโยบายของรัฐมีผลต่อการส่งออก	142	3.22	.983
2. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองของไทยมีผลต่อการส่งออก	142	3.22	.984
3. รัฐช่วยเหลือเกษตรกร โดยผ่านระบบสหกรณ์มากขึ้น	142	3.27	.939
Valid N (listwise)	142		

ด้านเทคโนโลยี

	N	Mean	Std. Deviation
1. ทางสหกรณ์มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับส่วนราชการเพื่อการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	142	3.39	.959
2. ทางสหกรณ์มีเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของตัวสหกรณ์เองแก่ลูกค้าและบุคคลทั่วไป	142	3.42	.917
3. ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อกับลูกค้า เช่น การส่งสินค้าแบบออนไลน์	142	3.45	.888
4. ทางสหกรณ์มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	142	3.35	.860
Valid N (listwise)	142		

ด้านเงื่อนไขความร่วมมือ MOU

	N	Mean	Std. Deviation
1. เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีตลาดส่งออกกล้วยได้อย่างต่อเนื่อง	142	3.42	.828
2. เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาชุมชน	142	3.31	.706
3. เงื่อนไขความร่วมมือ (MOU) ช่วยให้สหกรณ์มีรายได้อย่างต่อเนื่อง	142	3.34	.780
Valid N (listwise)	142		

ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ

	N	Mean	Std. Deviation
1. ทางสหกรณ์มีการจัดการเครื่องจักรที่ทันสมัยให้กับเกษตรกรเพื่อใช้ในกระบวนการเพาะปลูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต	142	3.41	.791
2. ทางสหกรณ์มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุน	142	3.50	.832
3. ทางสหกรณ์มีการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ อาทิเช่น หน่อกล้วย พันธุ์กล้วย ไม้ หรือ อื่นๆ เพื่อลดต้นทุนส่วนเกิน	142	3.49	.848
4. ทางสหกรณ์มีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการเพาะปลูกที่คุณภาพดีและราคาถูกให้กับเกษตรกร	142	3.48	.823
5. ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางลดต้นทุนการผลิต	142	3.54	.847
Valid N (listwise)	142		

ด้านการแข่งขันโดยเป็นผู้เสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

	N	Mean	Std. Deviation
1. ทางสหกรณ์มีการกำหนดมาตรฐานของคุณภาพ อาทิเช่น มาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด มาตรฐานของกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอน เป็นต้น	142	3.61	.824
2. ทางสหกรณ์มีการตรวจสอบและรักษาไว้ซึ่งระดับคุณภาพของสินค้าหรือกระบวนการผลิต	142	3.58	.810
3. ทางสหกรณ์มีการวางแผนการผลิตอย่างรอบคอบ เช่นการใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน การผลิตอย่างเหมาะสม	142	3.77	.769
4. ทางสหกรณ์มีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาระดับคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า	142	3.73	.824
5. ทางสหกรณ์มีการจัดเก็บสถิติการผลิต เก็บข้อมูลปัญหาของผลผลิตเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของสินค้า	142	3.68	.786
6. ทางสหกรณ์มีการอบรม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้ตรวจสอบและดำเนินการตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดได้	142	3.49	.797
Valid N (listwise)	142		



ด้านการเน้นการให้บริการลูกค้า

	N	Mean	Std. Deviation
1. ทางสหกรณ์มีการพัฒนาด้านการบริการลูกค้าเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า	142	3.57	.837
2. ทางสหกรณ์มีการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือการกำหนดคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	142	3.51	.769
3. ทางสหกรณ์มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความสะดวกของลูกค้าและตัวแทนสั่งซื้อในการสั่งซื้อสินค้าข้ามประเทศอยู่เสมอ	142	3.37	.750
4. ทางสหกรณ์ให้การสนับสนุนประเทศคู่ค้าในการเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการทำงานของทางสหกรณ์	142	3.55	.730
Valid N (listwise)	142		

ด้านการรักษาความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยน/ยืดหยุ่น

	N	Mean	Std. Deviation
1. ทางสหกรณ์มีการอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนกาดำเนินงานต่างๆเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	142	3.44	.689
2. ทางสหกรณ์มีการวิจัยและพัฒนาตัวสินค้า เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	142	3.29	.880
3. ทางสหกรณ์มีการจัดหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	142	3.46	.769
4. เจ้าหน้าที่ของทางสหกรณ์มีความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดหวังได้อย่างทันท่วงที	142	3.37	.777
Valid N (listwise)	142		

ด้านผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการ

	N	Mean	Std. Deviation
1. เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	142	3.45	.804
2. สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามระยะเวลาที่กำหนด	142	3.38	.913
3. ทางสหกรณ์มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ	142	3.37	.847
4. ทางสหกรณ์มีการเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสามารถให้บริการได้เป็นอย่างดีและน่าพึงพอใจ	142	3.47	.888
5. ลูกค้ามีแนวโน้มการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	142	3.46	.888
Valid N (listwise)	142		

ด้านผลลัพธ์ด้านการเงิน

	N	Mean	Std. Deviation
1. ต้นทุนการผลิตและต้นทุนอื่นๆมีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี	142	3.42	.893
2. รายได้จากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	142	3.21	.841
3. ผลกำไรจากการขายผลผลิตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	142	3.51	.840
4. สินทรัพย์ของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	142	3.23	.839
Valid N (listwise)	142		

Correlation

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและกลยุทธ์การผลิต

Correlations

		บุคลากร/เจ้าหน้าที่	การบริหารจัดการ องค์กร	โครงสร้างและ นโยบายขององค์กร	กลยุทธ์การ ผลิต
บุคลากร/เจ้าหน้าที่	Pearson Correlation	1	.397**	.546**	.546**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	142	142	142	142
การบริหารจัดการ องค์กร	Pearson Correlation	.397**	1	.523**	.216**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.010
	N	142	142	142	142
โครงสร้างและ นโยบายขององค์กร	Pearson Correlation	.546**	.523**	1	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	142	142	142	142
กลยุทธ์การผลิต	Pearson Correlation	.546**	.216**	.514**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	
	N	142	142	142	142

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์การผลิต

Correlations

		เศรษฐกิจ	การเมือง	เทคโนโลยี	MOU	กลยุทธ์การผลิต
เศรษฐกิจ	Pearson Correlation	1	.257**	.303**	.592**	.542**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000
	N	142	142	142	142	142
การเมือง	Pearson Correlation	.257**	1	.611**	.405**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000
	N	142	142	142	142	142
เทคโนโลยี	Pearson Correlation	.303**	.611**	1	.489**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	142	142	142	142	142
MOU	Pearson Correlation	.592**	.405**	.489**	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์การผลิต	Pearson Correlation	.542**	.441**	.422**	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	142	142	142	142	142

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานการส่งออก
ของสหกรณ์การเกษตรด้านผลิตภัณฑ์ด้านการเงิน

		กลยุทธ์ ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์ คุณภาพสูง	กลยุทธ์การบริการ ลูกค้า	กลยุทธ์การ เปลี่ยน/ ซีลหุ่่น	ผลลัพธ์ด้าน การเงิน
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Pearson Correlation	1	.180*	.357**	.476**	.429**
	Sig. (2-tailed)		.032	.000	.000	.000
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์คุณภาพสูง	Pearson Correlation	.180*	1	.635**	.460**	.430**
	Sig. (2-tailed)	.032		.000	.000	.000
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์การบริการ ลูกค้า	Pearson Correlation	.357**	.635**	1	.551**	.407**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์การเปลี่ยน/ ซีลหุ่่น	Pearson Correlation	.476**	.460**	.551**	1	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	142	142	142	142	142
ผลลัพธ์ด้านการเงิน	Pearson Correlation	.429**	.430**	.407**	.522**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	142	142	142	142	142

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการผลิตและผลการดำเนินงานการส่งออก
ของสหกรณ์การเกษตรด้านผลิตภัณฑ์ด้านลูกค้า

		กลยุทธ์ ต้นทุนต่ำ	คุณภาพสูง	บริการ	การเปลี่ยน	ผลิตภัณฑ์ด้านลูกค้า
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Pearson Correlation	1	.336**	.215*	.194*	.284**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010	.021	.001
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์คุณภาพสูง	Pearson Correlation	.336**	1	.635**	.460**	.430**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์การบริการ ลูกค้า	Pearson Correlation	.215*	.635**	1	.551**	.407**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.000	.000
	N	142	142	142	142	142
กลยุทธ์การเปลี่ยน/ ซัดหุ่่น	Pearson Correlation	.194*	.460**	.551**	1	.522**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.000		.000
	N	142	142	142	142	142
ผลิตภัณฑ์ด้านลูกค้า	Pearson Correlation	.284**	.430**	.407**	.522**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	
	N	142	142	142	142	142

Regression

ปัจจัยภายในของสหกรณ์การเกษตรมีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิต

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	บุคลากร/เจ้าหน้าที่ การบริหารจัดการองค์กร โครงสร้างและนโยบาย องค์กร	.	Enter

a. All requested variables entered

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.626 ^a	.392	.379	.36267	.392	29.670	3	138	.000	1.664

a. Predictors: (Constant), บุคลากร, บริหารองค์กร, โครงสร้างนโยบาย

b. Dependent Variable: กลยุทธ์ผลิต

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.707	3	3.902	29.670	.000 ^a
	Residual	18.151	138	.132		
	Total	29.858	141			

a. Predictors: (Constant), บุคลากร, บริหารองค์กร, โครงสร้างนโยบาย

b. Dependent Variable: กลยุทธ์ผลิต

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.240	.254		4.880	.000					
	บุคลากร/ เจ้าหน้าที่	.157	.066	.188	2.392	.018	.391	.200	.159	.711	1.406
	การบริหารจัดการ องค์กร	.193	.076	.227	2.545	.012	.519	.212	.169	.553	1.808
	โครงสร้างและ นโยบายองค์กร	.250	.051	.377	4.872	.000	.533	.383	.323	.737	1.356

a. Dependent Variable: กลยุทธ์ผลิต

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	meanstaff	meanadmin	meanstrategy
1	1	3.959	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.023	13.190	.02	.21	.00	.70
	3	.011	19.370	.95	.36	.04	.05
	4	.008	22.942	.03	.42	.96	.25

a. Dependent Variable: กลยุทธ์ผลิต

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8876	4.2354	3.5051	.28815	142
Residual	-9.5904	.98562	.00000	.35879	142
Std. Predicted Value	-2.143	2.535	.000	1.000	142
Std. Residual	-2.664	2.718	.000	.989	142

a. Dependent Variable: กัญชภัณฑ์ผลิต

Reguestion

ปัจจัยภายนอกของสหกรณ์การเกษตรมีผลต่อการเลือกใช้กัญชภัณฑ์ด้านการผลิต

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี, MOU		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.660 ^a	.436	.420	.35411	.436	26.487	4	137	.000	1.652

a. Predictors: (Constant), เศรษฐกิจ, การเมือง, เทคโนโลยี, MOU

b. Dependent Variable: กัญฑ์ผลิต

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.286	4	3.321	26.487	.000 ^a
	Residual	17.179	137	.125		
	Total	30.465	141			

a. Predictors: (Constant), เศรษฐกิจ, การเมือง, เทคโนโลยี, MOU

b. Dependent Variable: กัญฑ์ผลิต

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.757	.191		9.178	.000					
เศรษฐกิจ	-.042	.053	-.066	-.791	.430	.257	-.067	-.051	.584	1.713
การเมือง	-.017	.052	-.029	-.334	.739	.303	-.029	-.021	.552	1.811
เทคโนโลยี	.307	.054	.355	5.727	.000	.592	.440	.367	.652	1.534
MOU	.272	.060	.455	4.542	.000	.542	.362	.291	.674	1.484

a. Dependent Variable: กลยุทธ์ผลิต

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8661	4.2872	3.5185	.30696	142
Residual	-1.14240	.91070	.00000	.34906	142
Std. Predicted Value	-2.125	2.504	.000	1.000	142
Std. Residual	-3.226	2.572	.000	.986	142

a. Dependent Variable: กลยุทธ์ผลิต

Reguestion

การเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิตมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกด้านลูกค้า

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ทุนต่ำ ภาพสูง, เน้นบริการลูกค้า, ปรับเปลี่ยนขีดหุ่น, ฯลฯ		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.303	.282	.51030

a. Predictors: (Constant), ทุนต่ำ, คุณภาพสูง, ลูกค้า, ปรับเปลี่ยน

b. Dependent Variable: ลูกค้า

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.303	14.864	4	137	.000	2.153

b. Dependent Variable: ลูกค้า

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.483	4	3.871	14.864	.000 ^a
	Residual	35.676	137	.260		
	Total	51.159	141			

a. Predictors: (Constant), ทุนต่ำ, คุณภาพสูง, ลูกค้า, ปรับเปลี่ยน

b. Dependent Variable: ลูกค้า

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.203	.333		3.608	.000					
	ต้นทุนต่ำ	.208	.093	.213	2.234	.027	.180	-.187	-.159	.558	1.793
	คุณภาพสูง	.217	.105	.206	2.063	.041	.357	.174	.147	.511	1.958
	เน้นบริการลูกค้า	.332	.097	.319	3.423	.001	.476	.281	.244	.586	1.707
	ปรับเปลี่ยนขีด хү่น	.293	.094	.270	3.126	.002	.429	.258	.223	.680	1.470

a. Dependent Variable: ลูกค้ำ

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
		1	1
	2	.019	16.343
	3	.013	19.221
	4	.013	19.465
	5	.009	24.086

a. Dependent Variable: ลูกค้ำ

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions				
		(Constant)	ต้นทุนต่ำ	คุณภาพสูง	เน้นบริการลูกค้า	ปรับเปลี่ยน ขีดหุ่น
1	1	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.05	.40	.09	.05	.29
	3	.81	.00	.00	.35	.04
	4	.05	.22	.07	.36	.55
	5	.08	.38	.83	.23	.12

a. Dependent Variable: ลูกค้ำ

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.6984	4.1920	3.4239	.33137	142
Residual	-1.54659	1.50160	.00000	.50301	142
Std. Predicted Value	-2.190	2.318	.000	1.000	142
Std. Residual	-3.031	2.943	.000	.986	142

a. Dependent Variable: ลูกค้ำ

การเลือกใช้กลยุทธ์ด้านการผลิตมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออกด้านการเงิน

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ปรับเปลี่ยนยี่ห้อหมูน, คุณภาพสูง, เน้นบริการ ลูกค้า, ต้นทุนต่ำ		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.371 ^a	.138	.113	.51074

a. Predictors: (Constant), ต้นทุนต่ำ, คุณภาพสูง, ลูกค้า, ปรับเปลี่ยน

b. Dependent Variable: การเงิน

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.138	5.476	4	137	.000	1.622

b. Dependent Variable: การเงิน

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.714	4	1.428	5.476	.000 ^a
	Residual	35.737	137	.261		
	Total	41.451	141			

a. Predictors: (Constant), ทุนต่ำ, คุณภาพสูง, ลูกค้า, ปรับเปลี่ยน

b. Dependent Variable: การเงิน

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.025	.334		6.072	.000					
	ต้นทุนต่ำ	.295	.070	.336	4.222	.000	.336	.223	.212	.558	1.793
	คุณภาพสูง	.204	.078	.215	2.611	.010	.215	-.024	-.022	.511	1.958
	เน้นบริการลูกค้า	.182	.078	.194	2.343	.021	.194	-.012	-.011	.586	1.707
	ปรับเปลี่ยนขีด хү่น	.278	.079	.284	3.511	.001	.284	.160	.151	.680	1.470

a. Dependent Variable: การเงิน

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Collinearity Diagnostics	
		Eigenvalue	Condition Index
1	1	4.947	1.000
	2	.019	16.343
	3	.013	19.221
	4	.013	19.465
	5	.009	24.086

a. Dependent Variable: การเงิน

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions				
		(Constant)	ต้นทุนต่ำ	คุณภาพสูง	เน้นบริการลูกค้า	ปรับเปลี่ยน ซีดหุ่่น
1	1	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.05	.40	.09	.05	.29
	3	.81	.00	.00	.35	.04
	4	.05	.22	.07	.36	.55
	5	.08	.38	.83	.23	.12

a. Dependent Variable: การเงิน

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-2.9335	3.7903	3.3433	.20131	142
Residual	-1.09040	1.59494	.00000	.50344	142
Std. Predicted Value	-2.036	2.221	.000	1.000	142
Std. Residual	-2.135	3.123	.000	.986	142

a. Dependent Variable: การเงิน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาว รัชชฎา ประสงค์สุข
วัน เดือน ปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2531
คุณวุฒิการศึกษาเดิม	ปีการศึกษา 2553 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ เอก ภาษาอังกฤษเพื่อ การสื่อสารสากล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
สถานที่ทำงาน	สถาบัน Asian Institute of Technology (AIT) แผนก Student-Office
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	51/6 หมู่ 10 ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120
E-mail address	chatchata.p@gmail.com

