

บทที่ 2

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร (กลุ่มฯ) ที่ผ่านมามาก จะกำหนดนิยามการประสบความสำเร็จของกลุ่มหรือตัวแปรตาม (dependent variable) ด้วยตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตได้ (ตัวแปรเชิงคุณภาพหรือตัวแปรแฝง) เช่น การได้รับรางวัลกลุ่มแม่บ้านดีเด่น ความพึงพอใจของสมาชิกในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ผลตอบแทนจากการทำธุรกิจ การได้รับความสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเกษตร เป็นต้น ส่วนการกำหนดตัวแปรอิสระที่จะนำมาวิเคราะห์จะคล้ายคลึงกัน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ได้จากการวิเคราะห์จะให้คำตอบว่าตัวแปรอิสระตัวใดที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามบ้าง

ดังนั้นเพื่อเป็นการศึกษาให้ครอบคลุมถึงนิยามของความสำเร็จของกลุ่มฯ และเพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ จึงได้เพิ่มการกำหนดตัวแปรเชิงปริมาณที่สามารถสังเกตได้ เช่น กำไรจากการผลิตอาหารแปรรูปที่บ้าน และประสิทธิภาพแรงงานของกลุ่มฯ มาอธิบายถึงความสำเร็จของกลุ่มฯ และขณะเดียวกันก็นำตัวแปรทางด้านทัศนคติหรือความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มมาวิเคราะห์ร่วมด้วยก็จะทำให้ทราบถึงบรรยากาศภายในกลุ่มฯ ว่าสมาชิกมีความรู้สึกต่อกลุ่มฯ อย่างไรและมีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือไม่ ซึ่งจะให้ข้อสรุปที่ชัดเจนมากขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทบทวนเอกสารและผลงานวิจัยต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนแรกจะเป็นการศึกษาถึงแนวคิดและการดำเนินงานของกลุ่มฯ ส่วนที่สองเป็นการศึกษาเรื่องพฤติกรรมศาสตร์กับการพัฒนาของกลุ่มฯ และส่วนที่สามเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ ซึ่งทั้ง 3 หัวข้อนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการศึกษาและมีการพัฒนาวิธีการศึกษาให้ดีขึ้นดังนี้

2.1 แนวคิดและการดำเนินงานของกลุ่มฯ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร (กลุ่มฯ) คือ สตรีที่ทำงานในภาคเกษตร มีความสนใจและตั้งใจรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อรวมกันคิดร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา ความเป็นอยู่และการประกอบอาชีพเกษตร โดยยึดมั่นอุทิศตนช่วยเหลือกลุ่มและเพื่อนสมาชิกด้วยความเสียสละเพื่อให้ครอบครัวและสังคมเกษตรมีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถพึ่งพาตนเองได้

การก่อตั้งกลุ่มฯ เกิดขึ้นมาจากการที่เกษตรกรกลุ่มชาวนาได้รับการอบรมวิชาชีพต่างๆ คือด้านอาหารและโภชนาการ การตัดเย็บเสื้อผ้า และศิลปประดิษฐ์ ในปี พ.ศ. 2511 ต่อมา

กลุ่มฯ ได้มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะช่วยแบ่งเบาภาระของพ่อบ้านและยังหารายได้เสริมสร้างความมั่นคงให้กับรายได้ของครอบครัว ในปี พ.ศ.2518 กรมส่งเสริมการเกษตรจึงได้ประกาศแต่งตั้งเป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และเข้าไปส่งเสริมสตรีในภาคเกษตรภายใต้ชื่อหน่วยงานเคหกิจเกษตร โดยกลุ่มฯ ที่จัดตั้งขึ้นเป็นกลุ่มแรกที่บ้านป่าคา อำเภอคอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มฯ ในระยะแรกจะเห็นได้ว่าเป็นการรวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มโดยได้รับความช่วยเหลือและแนะนำจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ต่อมาสมาชิกได้มีความคิดริเริ่มที่จัดตั้งกลุ่มฯ ขึ้นเอง ทั้งนี้เนื่องจากแม่บ้านเกษตรกรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินงานกิจการต่างๆ มากขึ้น (โสรัจจ์ สัจจวิโส, 2540) ดังจะเห็นได้จากการที่กลุ่มฯ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี (ตารางที่ 1.3)

การก่อตั้งกลุ่มฯ ดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่ม จึงได้มีการศึกษาแรงจูงใจในการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มฯ โสรจจ์ สัจจวิโส (2540) พบว่าระดับกลุ่มฯ ทั้ง 3 ระดับของกลุ่มฯ อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ (ตามการแบ่งเกณฑ์ของกรมส่งเสริมการเกษตร) มีแรงจูงใจในการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มฯ แตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มระดับที่ 1 แม่บ้านเกษตรกรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (อยากทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (อยากทำให้ผู้อื่นยอมรับและเป็นที่รักใคร่ชอบพองของเพื่อนสมาชิก) แรงจูงใจใฝ่ผลประโยชน์ทางวัตถุ (การกู้เงินจากกลุ่มฯ) และแรงจูงใจใฝ่ชื่อเสียงเท่ากัน ส่วนกลุ่มระดับ 2 พบว่าสมาชิกมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากที่สุด และกลุ่มระดับ 3 สมาชิกมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มากที่สุด

การดำเนินงานของกลุ่มฯ กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้กลุ่มฯ มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาให้กลุ่มมีความมั่นคงและสามารถเป็นแกนนำในการพัฒนาครอบครัวเกษตรกร โดยมีเจ้าหน้าที่เคหกิจเกษตรให้คำแนะนำคณะกรรมการกลุ่มฯ ซึ่งคณะกรรมการนี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากลุ่มฯ เป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะเป็นสื่อกลางในการรับความรู้ข่าวสารจากเจ้าหน้าที่เคหกิจมาประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกในกลุ่มฯ ให้ทราบข้อมูลแล้วยังต้องชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เกิดความรัก ความสามัคคีให้ความร่วมมือกับกลุ่มฯ ด้วย

2.2 แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีองค์การกับการพัฒนาชุมชน

พฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ของพฤติกรรมศาสตร์คือ วิธีการศึกษาด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลค้นคว้าและทดลองอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้จากการศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ (พงศัชช พิศชวนชม, 2538) พบว่าระดับขวัญของเกษตรตำบลอยู่ในระดับปานกลางและยังทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานว่ามีความ

สัมพันธ์กับสวัสดิการและโอกาสในการก้าวหน้าของงาน นอกจากนี้การศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มฯ ยังทำให้ทราบถึงบรรยากาศการทำงานในกลุ่ม ตลอดจนทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มและเจ้าหน้าที่เทคนิค ซึ่งจากการศึกษาทัศนคติของสมาชิกกลุ่มฯ ต่องานส่งเสริมเทคนิคเกษตร (พัฒนกร ยาวิชัย, 2539) พบว่าทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์ต่ออายุ การศึกษา รายได้ จำนวนบุตรและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างของกลุ่มฯ แสดงให้เห็นว่าทัศนคติของสมาชิกไม่มีความแตกต่างกันแม้ว่าอายุ การศึกษา รายได้ จำนวนบุตรและการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นไรก็ตาม ดังนั้นการที่สามารถทราบพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มฯ ดังกล่าวจะมีส่วนสำคัญให้สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปศึกษาหาความสำเร็จของกลุ่มฯ ต่อไป

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร (กลุ่มฯ) นับได้ว่าเป็นองค์กรเนื่องจากมีความหมายและรูปแบบสอดคล้องกัน จากการให้ความหมายของนักทฤษฎีองค์กรที่อธิบายว่า องค์กรเป็นสถาบันหนึ่งส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้านและมีโครงสร้าง ดังนั้นการศึกษาคำประเมินประสิทธิผลขององค์กรจึงสามารถนำมาปรับใช้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ ได้เป็นอย่างดี

1. การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร (evaluation of organization effectiveness) แนวคิดการวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่การสรุปผลว่าองค์กรหรือกลุ่มฯ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความหมายของประสิทธิผลขององค์กร กรณี มหานนท์ (2529) ให้ความหมายโดยรวมว่าหมายถึงขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายต่างๆที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังพบว่านักวิจัยสาขาต่างๆกันจะให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน เช่น ถ้าเป็นนักวิจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์หรือนักการเงิน ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรจะอยู่ที่กำไรหรือผลตอบแทนในการลงทุน ซึ่งแตกต่างจากนักวิจัยฝ่ายการผลิตที่มักหมายถึงคุณภาพหรือปริมาณสินค้า

นักทฤษฎีองค์กรหลายท่านพยายามวัดประสิทธิผลขององค์กร เริ่มตั้งแต่การสร้างแบบจำลองวัดประสิทธิผลเดี่ยว (univariate effectiveness measures หรือ single model) ซึ่งพัฒนาโดย Campbell (1974) เครื่องมือวัดประสิทธิผลดังกล่าวมักมุ่งไปที่การแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดเพียงตัวเดียวที่จะนำมาอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพ แต่ต่อมาพบว่าเครื่องมือดังกล่าวไม่เหมาะสมเนื่องจากการนำตัวแปรเพียงตัวเดียวมาตัดสินว่าองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่อาจเป็นข้อสรุปที่ไม่เพียงพอและทำให้เกิดความลำเอียงจากนักวิจัยในการสรุปข้อมูลได้ การวิจัยใน

ยุคต่อมาจึงเกิดเครื่องมือใหม่คือ เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง (multiple model) เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของ single model และได้ถูกพัฒนาวิธีการเรื่อยมาจนกระทั่ง Gibson (1979) ได้เสนอการศึกษาเพิ่มเติมว่าการวัดผลประสิทธิผลองค์การควรพิจารณาถึงมิติของเวลา (time dimension) กล่าวคือความมีประสิทธิภาพในระยะสั้นจะบอกถึงความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ในระยะต่อมาควรประเมินด้วยการปรับตัวการพัฒนาและในระยะยาวความมีประสิทธิภาพคือความอยู่รอดขององค์การ

จะเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การมีความยุ่งยากและค่อนข้างซับซ้อนเนื่องจากไม่มีแบบจำลองที่แน่นอนต่อการนำไปใช้ การตัดสินใจเลือกใช้แบบจำลองให้สอดคล้องกับลักษณะองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจากการศึกษาของ Cameron and Whetten (1983) ให้คำแนะนำสำหรับแนวทางการประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การดังต่อไปนี้

1.1 การเลือกใช้แนวคิดมาตัดสินเรื่องการประเมินประสิทธิผลต้องระบุให้ชัดเจนว่าแนวคิดนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งของความคิดว่าการมีประสิทธิผลสูงในความคิดของคนๆหนึ่งอาจหมายถึงการมีประสิทธิผลต่ำในความคิดของคนอีกคนหนึ่งได้

1.2 กิจกรรมอะไรในองค์การที่จะถูกนำไปประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยทั่วไปทุกองค์การจะมีกิจกรรมหลายกิจกรรมแต่ไม่มีองค์การใดมีประสิทธิผลสูงสุดในทุกกิจกรรม ดังนั้นจะต้องทำความเข้าใจความแตกต่างของลักษณะกิจกรรมให้ชัดเจน

1.3 ระดับของการวิเคราะห์ระดับไหนที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ การตัดสินใจความมีประสิทธิภาพที่สามารถที่จะวิเคราะห์ได้ ณ ระดับต่างๆ คือ

1.3.1 ระดับบุคคล เช่นคนในองค์การมีความภาคภูมิใจมีเกียรติ และได้รับการยกย่องหรือไม่

1.3.2 ระดับทีมงาน เช่น ทีมงานมีการร่วมมือกันทำงานหรือไม่

1.3.3 ระดับองค์การ เช่น องค์การได้รับการตอบสนองในเรื่องทรัพยากรตามที่ต้องการหรือไม่

1.3.4 ระดับประชาชน เช่น หน้าที่หลักของคนในองค์การถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่

1.3.5 ระดับสังคม เช่น ผลกระทบขององค์การที่มีต่อสังคมคืออะไร

การเลือกระดับของการวิเคราะห์ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญมากเนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในระดับหนึ่งมักไม่มีความหมายเมื่อมองจากอีกระดับหนึ่งก็ได้

1.4 อะไรคือเป้าหมายสำหรับการตัดสินใจเรื่องประสิทธิผล เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการประเมินจะช่วยตัดสินใจเรื่องข้อกำหนดและกิจกรรมขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องระบุให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าเป้าหมายอาจไม่ได้ถูกกำหนดจากในองค์กรเองแต่อาจถูกกำหนดมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความต้องการสินค้าลักษณะต่างๆของลูกค้า

1.5 การเลือกรอบของเวลาที่นำมาใช้ประเมินประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson ที่ผ่านมาว่าการประเมินประสิทธิผลต้องกำหนดกรอบของเวลาให้แน่นอน เช่น จากการศึกษาของ Miles and Cameron ทำการศึกษาบริษัทยาสูบ พบว่ามีบริษัท A มีประสิทธิผลต่ำสุดเมื่อเทียบกับบริษัท B ในระยะสั้น แต่มีประสิทธิผลมากกว่าบริษัท B ในระยะยาว ดังนั้นการกำหนดกรอบของเวลาต้องมีความชัดเจน

1.6 ข้อมูลชนิดใดที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเรื่องประสิทธิผล ข้อมูลที่นำมาใช้แบ่งเป็น 2 ชนิดคือข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยองค์กรเองรวมทั้งเอกสารต่างๆที่เก็บรวบรวมไว้และข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรจากการให้สัมภาษณ์หรือตอบแบบสอบถามซึ่งข้อมูลทั้ง 2 ชนิดมีข้อดีและข้อเสียต่างกัน การนำข้อมูลไปใช้จำเป็นต้องพิจารณาว่าลักษณะขององค์กรมีประสิทธิผลบนพื้นฐานข้อมูลประเภทใด

1.7 เกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้เทียบในการตัดสินใจเรื่องความมีประสิทธิภาพ มีหลายเกณฑ์เช่น comparative judgement คือการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร 2 องค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดที่เหมือนกัน หรือใช้เกณฑ์ goal-centered judgement คือการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

นอกจากนี้ Cameron (1983) ยังสรุปอีกว่านักวิจัยรุ่นใหม่ควรที่จะสนใจเรื่องการกำหนดขอบเขตของลักษณะความมีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมต่อลักษณะองค์กรมากกว่าการพัฒนาโมเดลประสิทธิผลขององค์กรใหม่ๆออกมา

ในปัจจุบันพบว่าการนำการศึกษาประสิทธิผลองค์กรมาปรับใช้กับงานวิจัยนั้นมีทั้งการวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งแตกต่างกับการศึกษาที่ผ่านมาที่เน้นการศึกษาเพียงด้านคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาประสิทธิผลองค์กรทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีค่อนข้างน้อยและกำลังได้รับการพัฒนาต่อไป ดังเช่นการศึกษาของ โจมานัส พลอยดี (2540) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบภาพรวมและภาพย่อยโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาและวิธีเชิงปริมาณ โดยได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ตัวสมาชิก การมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ด้านการเงินและความร่วมมือจากชาวบ้าน และ

พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความล้มเหลวคือปัจจัยด้านการเงินเนื่องจากการที่สมาชิกในชุมชนนั้นๆ ไม่สามารถระดมทุนกันได้แล้วก็จะไม่เกิดความเข้มแข็งขึ้นได้นอกจากนี้ ไพร์คินส์ ฤทธิประเสริฐ (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรประชาชนในการประกอบธุรกิจขนาดย่อมนอกภาคเกษตร โดยใช้วิธีศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพทางด้านกำไรซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคคลที่ประกอบการ เงินทุนและการบริหารจัดการ นอกจากนี้มีปัจจัยทางสังคมอันได้แก่ การมีส่วนร่วมของประชาชนและบทบาทผู้นำในองค์การ

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (agency theory) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผลงานวิจัยมีอยู่หลายชิ้นการศึกษา ได้แก่ Katz (1997) ได้ทบทวนแนวทางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมและการเลือกกลยุทธ์ของผู้จัดการสหกรณ์ในธุรกิจเกษตร โดยสรุปว่ามี 3 ทฤษฎีหรือแนวทางคือ ทฤษฎีองค์การ (agency theory) ทฤษฎีสหกรณ์ (cooperative theory) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) จาก 2 แนวทางแรกสรุปได้ว่าผู้จัดการของสหกรณ์เป็นลูกจ้างและมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจะมีกลยุทธ์การจัดการและผลการดำเนินงานแตกต่างกันไปจากการจัดการของผู้จัดการของหน่วยธุรกิจอื่นที่ผู้จัดการเป็นลูกจ้างเพียงอย่างเดียว Katz (1997) ชี้ว่าแนวคิด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรและผลงานของหน่วยธุรกิจ ทั้งเจ้าของและผู้จัดการเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ใน 2 ระดับคือระดับองค์กรและระดับหน้าที่ ในระดับองค์กรนั้นหน่วยธุรกิจเลือกที่จะผลิตอะไร กลยุทธ์ระดับองค์กรช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ที่หน่วยธุรกิจจะบรรลุความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (comparative advantage) ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่นั้นประกอบด้วยแผนเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรและความสามารถ ให้เกิดความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ และเป็นรากฐานของการดำเนินงานของหลายธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากรในส่วนหน้าที่ต่างๆ (เช่นการผลิต การขาย การเงิน ฯลฯ) อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการ กล่าวโดยสรุปจากทฤษฎีทั้ง 3 จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเจ้าของ การควบคุม การตัดสินใจ และกลยุทธ์ที่เลือกโดยเจ้าของและผู้จัดการที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

2. แนวคิดที่นำมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ ได้มีการนำทฤษฎีหลายทฤษฎีเข้ามาช่วยศึกษาโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณ พิจารณาจากค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้เปรียบเทียบกับค่าไคสแควร์จากตาราง ที่ผ่านมานิยามความสำเร็จของกลุ่มฯ จะใช้ตัวแปรแฝงหรือตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตได้เป็นตัวแปรตามในการวิเคราะห์ เช่นจากการศึกษาของ พรหมพันธุ์ เศษฐรง

(2543) ได้นำระดับของกลุ่มฯ ในภาคเหนือตามการแบ่งเกณฑ์ของกรมส่งเสริมการเกษตรมาหาความสัมพันธ์กับปัจจัยพื้นฐานของสมาชิกในกลุ่มฯ (อายุและระดับการศึกษา) ปัจจัยด้านสังคม (รายได้รวม รายได้นอกภาคเกษตร รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการดำเนินธุรกิจส่วนรวมของกลุ่มฯ) ปรากฏว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อระดับความสำเร็จของกลุ่มฯ การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ ที่คล้ายคลึงกันคือ

1) ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำกลุ่มคือ ประธานกลุ่มฯ พบว่าระดับการศึกษาตำแหน่งอื่นในหมู่บ้าน การมีส่วนร่วมช่วยเหลือสมาชิกและอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำกิจกรรมของกลุ่มฯ

2) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มฯ คือการเปลี่ยนขนาดกลุ่มฯ และการร่วมมือกันของสมาชิกในกลุ่มฯ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจวรรณ จอมอุด (2541) ที่ศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมกลุ่มฯ อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ากลุ่มฯ มีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลางซึ่งการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้แก่ การรับความรู้จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร การมีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มฯ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มฯ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ร่วมกับตัวแปรอื่นๆแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยรวมคือ จำนวนบุตรของสมาชิกที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี ซึ่งสมาชิกต้องดูแลอย่างใกล้ชิด การได้รับการฝึกอบรมวิชาชีพต่างๆ ความต้องการของพวกพ้องซึ่งหมายถึงการทำกิจกรรมร่วมกันในหมู่บ้านการสนิทสนมและการปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนบ้านส่วนปัจจัยสุดท้ายคือทัศนคติที่มีต่อคณะกรรมการของกลุ่มฯ

3) ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์กลุ่มฯ คือสมาชิกรับรู้วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานของกลุ่มฯ และความพอใจของสมาชิกที่มีต่อผลตอบแทนที่ได้รับ

นอกจากนี้ กาญจนา เกียรติมนิรัตน์ (2534) ยังศึกษาพบว่าปัจจัยภายนอกกลุ่มฯ ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรด้านวัสดุอุปกรณ์ เอกสารเผยแพร่ความรู้ การสนับสนุนจากนายอำเภอและกำนันยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กลุ่มฯ จังหวัดลำพูนได้รับรางวัลดีเด่น

การพิจารณาความสำเร็จของกลุ่มฯ สามารถนำผลการดำเนินงานด้านธุรกิจของกลุ่มฯ มาพิจารณา การศึกษาที่ผ่านมามีการแบ่งปันผลหุ้นที่สมาชิกได้รับมาพิจารณา ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดกับกลุ่มฯ ขนาดเล็กที่ยังไม่สามารถแบ่งปันผลกันได้ นอกจากนี้การศึกษาเรื่องการค้าเงินงานด้านธุรกิจของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่จะวัดออกมาในเรื่องของผลตอบแทนทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งโดยที่ไม่ได้ศึกษาผลตอบแทนทางเศรษฐกิจโดยรวมของทุกผลิตภัณฑ์ เช่นการศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจลำไยอบแห้งของ ทองวัน ปัญญาแก้ว (2541) ทำการศึกษาเทคโนโลยีการอบแห้งลำไยและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจของสมาชิกกลุ่มฯ อำเภอป่าซาง

จังหวัดลำพูน และจากการศึกษาของ วราภา คุณาพร และคณะ (2541) ที่ศึกษาธุรกิจการผลิตของกลุ่มสตรีสหกรณ์ภาคเหนือตอนบนโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ พบว่ากลุ่มสตรีสหกรณ์ที่มีการผลิตเชิงธุรกิจ 33 กลุ่มใน 9 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ประกอบธุรกิจการแปรรูปอาหาร ผ่าทอและผลิตภัณฑ์จากผ้า ก่อไม้ไม้ดอกไม้ประดับ การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากพืชและอื่นๆรวมทั้งสิ้น 54 ชนิด โดยที่การผลิตก่อกำไม้อให้ผลตอบแทนสูงสุด (ร้อยละ 96) ธุรกิจที่มีผลตอบแทนเกินร้อยละ 50 ได้แก่ ข้าวแต่น น้ำเสาวรสเข้มข้น น้ำดื่มบรรจุถัง และกล้วยกวน และส่วนมากธุรกิจอื่นๆส่วนใหญ่มีผลตอบแทนกว่าร้อยละ 30 มีธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนเป็นลบได้แก่ ไม้กวาด การจัดดอกไม้งานศพ พวงหรีดดอกไม้สด และน้ำพริกปลา นอกจากนี้ยังพบว่าช่องทางการตลาดของผลิตภัณฑ์การแปรรูปอาหารที่มีอายุเก็บรักษาได้นาน มีมากกว่าผลิตภัณฑ์ประเภทอื่นๆ

ตัวแปรอื่นๆที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มฯ ที่สำคัญคือตัวแปรด้านความรู้ด้านธุรกิจของประธานกลุ่มฯ จากการศึกษาของ อารี วิบูลย์พงศ์และคณะ (2539) ที่ทำการศึกษาแนวทางยกระดับอุตสาหกรรมเกษตรพื้นบ้าน โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนาได้ชี้ให้เห็นว่าถ้าหัวหน้ากลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้าน (ผู้จัดการ) มีพื้นฐานความรู้ทางธุรกิจอยู่บ้างจะมีส่วนทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ตัวแปรด้านอัตราส่วนทางการเงินสามารถนำมาวิเคราะห์การประสบความสำเร็จได้โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณ พิจารณาจากค่าโคสแควร์ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ อภิชาติ รัตน โกเมศ (2535) ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด โดยได้นำอัตราส่วนทางการเงินต่างๆมาทดสอบกับตัวแปรตาม คือความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ตัวแปรอิสระอื่นๆที่นำมาศึกษาด้วย ได้แก่ ด้านคุณสมบัติของสมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่นความร่วมมือระหว่างสมาชิก ระดับการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการและพนักงาน