

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติบ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี

ENHANCE THE COMPETITIVENESS WITH LOGISTIC STRATEGIES, BAN NONG SONG TON NATURAL DRIED FLOWER COMMUNITY ENTERPRISE, KANCHANABURI

อมรรัตน์ อุดมเจริญศิลป์^{1)*}, วาทยานุ ชูภักตร์²⁾ และ สุวัฒน์ นวลขาว³⁾

¹⁻³⁾วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Amornrat Udomcharoensil^{1)*}, Watanyu Choopak²⁾ and Suwat Nualkaw³⁾

¹⁻³⁾College of Logistics and Supply Chain, Suan Sunandha Rajabhat University

*Corresponding author e-mail: Amornrat.udo.112@gmail.com

Received: November 22, 2023

Revised: January 10, 2024

Accepted: February 13, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ในการผลิตและ (2) ศึกษากลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ บ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตประธานกลุ่มและสมาชิกกลุ่มโดยเจาะจงผู้ที่เป็นสมาชิกไม่ต่ำกว่า 5 ปี รวบรวมและเปรียบเทียบข้อมูลตามหลักสามเส้า วิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสร้างกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า (1) กระบวนการโลจิสติกส์ในการผลิต ประกอบด้วย การตากแห้ง ย้อมสี ประกอบดอกและประกอบช่อใช้เวลารวมในการผลิต 7 วันในการผลิตขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ จัดหาวัตถุดิบธรรมชาติจากในพื้นที่และต่างพื้นที่ มีรูปแบบการผลิตเพื่อรอการจัดจำหน่าย (Made-to-Stock) เพื่อลดเวลาการรอคอยของลูกค้า (2) สภาพแวดล้อมของกลุ่มวิสาหกิจ มีจุดแข็งในเรื่องต้นทุนของวัตถุดิบต่ำและงานฝีมือที่มีเอกลักษณ์ จุดอ่อน ขาดการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน โอกาส ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ อุปสรรค สภาพอากาศมีผลต่อระยะเวลาในการผลิต และมีแรงกดดันจากภายนอกที่สำคัญของผู้จัดหาวัสดุจากต่างพื้นที่ที่มีผลต่อการกำหนดราคาของสินค้า (3) กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสร้างกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการสร้างสรรค์สินค้าให้หลากหลายและเข้าร่วมการจัดแสดงต่าง ๆ เชิงป้องกันควรสร้างเครือข่ายผู้จัดหาวัสดุเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของกลุ่มและเพิ่มปริมาณการคลังวัสดุในช่วงที่มีอากาศเหมาะสมและกลยุทธ์เชิงแก้ไขและรับมือคือการพัฒนาทักษะด้านภาษาและด้านเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้สนับสนุนการดำเนินงานเพิ่มอุปสงค์และจัดการอุปทานเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์ การจัดการโลจิสติกส์ วิสาหกิจชุมชน

ABSTRACT

This research aimed to: (1) study the logistics processes in production; and (2) identify strategies to enhance the competitiveness of Ban Nong Song Ton Natural Dried Flower Community Enterprise, Kanchanaburi. This research used qualitative methods. The instruments were in-depth interviews and observations of group leaders and members, especially those who had been members for at least 5 years. The data were collected and compared using the triangulation methods. The analyzed data were used to create strategies based on the TOWS matrix method. This research found that: (1) The steps involved in manufacturing logistics were dying, drying, assembling the flowers, and putting the bouquet together. Seven days was needed for production in total, depending on the weather and the procurement of natural raw materials from nearby and distant locations. The production model was Made-to-Stock to shorten the waiting time for customers. (2) The group environment has the advantages of low raw material costs and unique craftsmanship. The weakness was the lack of technology to support the operation. The group's opportunities lay in the support from government agencies. The threats came from the changing weather that could affect the production time and external pressure generated by raw material suppliers from different regions that could affect product pricing. (3) The strategies to enhance competitiveness included creating a variety of products and participating in various exhibitions. The preventive strategies included establishing a network of raw material suppliers to improve bargaining power and increase the inventory of raw materials in an appropriate climate. The solution and response strategies included developing language and technical skills in applying technology to support demand growth and supply management to effectively meet customer needs.

Keywords: Competitiveness, Strategy, Logistics management, Community enterprise

บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นหนึ่งในนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจของภาครัฐ มีเป้าหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการสร้างรายได้อย่างเท่าเทียม อันเป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศ ตามระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ วัตถุนิยม บริโภคนิยมและการยอมรับวัฒนธรรมต่าง ๆ จากต่างชาติ จึงมีการส่งเสริมและสร้างเศรษฐกิจของชุมชนที่เข้มแข็ง เพื่อก่อให้เกิดความสุขและรายได้ภายในชุมชนที่เพิ่มมากขึ้นและเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ

ฐานราก โดยการผลักดันให้ชุมชนใช้ประโยชน์จากทุนทางสังคมที่มีในชุมชนของตน สร้างโอกาส รายได้ และส่งเสริมการพึ่งพาตนเองนำไปสู่การลดการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานจากวิกฤตทางเศรษฐกิจเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้แก่ประเทศ

วิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันประสบกับปัญหาในการประกอบกิจการในหลายด้าน จากปัญหาขาดศักยภาพด้านต่าง ๆ ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าได้ รวมถึงขาดองค์ความรู้เพื่อใช้ในการวางแผนและบริหารจัดการและเนื่องจากวิกฤตการแพร่ระบาด

ของ โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทุกภาคส่วน
วิถีชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อขาดความสามารถ
ในการปรับตัวส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนจำนวนมาก
ยุติการดำเนินกิจการชั่วคราว ถูกเพิกถอน หรือขอยุติ
กิจการถาวรจำนวนมาก

วิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ
บ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี เกิดขึ้นจาก
การประสบปัญหาจากธรรมชาติของคนในชุมชน
เนื่องจากสภาพอากาศที่มีอุณหภูมิสูงเกือบตลอดทั้งปี
และฝนที่ไม่ตกตามฤดูกาล ส่งผลกระทบต่อรายได้
ของคนในชุมชนมาจากการทำเกษตร สมาชิกในชุมชน
เล็งเห็นแนวทางการสร้างรายได้จากใบไม้แห้งที่มี
จำนวนมากในชุมชนโดยนำแนวคิดจากโครงการ
อันเนื่องมาจากพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์
จึงได้จัดตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์
จากวัสดุธรรมชาติในท้องถิ่น สร้างรายได้แก่คนในชุมชน
เมื่อมีการดำเนินกิจการต่อเนื่องหลายปีผลิตภัณฑ์เริ่มมี
ความหลากหลายและเป็นที่รู้จัก และได้รับความสนใจ
เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณการผลิตที่มากขึ้นเช่นกัน
และทรัพยากรหรือวัตถุดิบ ที่มีอยู่ในพื้นที่ไม่เพียงพอ
จำเป็นต้องมีการติดต่อซื้อขายจากพื้นที่อื่น ๆ หรือ
ตัดแปลงสิ่งที่มีเพื่อใช้ในการผลิต ส่งผลให้กลุ่มวิสาหกิจ
จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการสิ่งที่เกี่ยวข้องในการผลิต
และการจัดจำหน่ายตั้งแต่ต้นน้ำและปลายน้ำมากขึ้น
เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิตไม่ให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่ม
กลุ่มวิสาหกิจกลุ่มนี้จึงเป็นตัวอย่างหนึ่งของกลุ่มวิสาหกิจ
ที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
ของสังคม สภาพแวดล้อม และสภาพเศรษฐกิจ จึงจำเป็นต้อง
มีการพัฒนาเพื่อความอยู่รอด

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็น
ในการศึกษากระบวนการด้านโลจิสติกส์ของการผลิต
ดอกไม้แห้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้ง
จากธรรมชาติบ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจ
ด้วยการนำกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ไปปรับใช้เพื่อยกระดับ

กระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ ให้มีประสิทธิภาพ
และสร้างประโยชน์แก่กลุ่มวิสาหกิจ เพื่อความอยู่รอด
ยั่งยืนและเพื่อประโยชน์ต่อชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ในการผลิต
ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ
บ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถ
ในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้ง
จากธรรมชาติบ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

1. พื้นที่ในการวิจัย คือ ชุมชนของกลุ่มวิสาหกิจ
ชุมชนผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ บ้านหนองสองตอน
ตำบลแก่งเสี้ยน อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
2. ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้จัด
กลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
 - 2.1) กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้ง
จากธรรมชาติบ้านหนองสองตอน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง
แบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability
Sampling) โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ประธานกลุ่ม
จำนวน 1 ราย และสมาชิกกลุ่ม จำนวน 17 คน
 - 2.2) กลุ่มผู้จัดหาวัสดุธรรมชาติในพื้นที่และ
ต่างพื้นที่ที่มีการจัดหาให้แก่กลุ่มวิสาหกิจฯ ไม่ต่ำกว่า
3 ปี รวม 15 ราย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative
Method) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์
เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มเป้าหมายเพื่อใช้
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์
ของวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ
บ้านหนองสองตอน และแบบสังเกตกระบวนการผลิต
ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์

ของวิสาหกิจชุมชนฯ โดยเครื่องมือที่ใช้ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาบทความ เอกสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิด้วยการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง ณ สถานที่ตั้งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้ง จากธรรมชาติบ้านหนองสองตอน โดยมีการนัดหมายล่วงหน้าและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตขณะที่สัมภาษณ์และศึกษากระบวนการผลิต และบันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกและได้รับอนุญาตจากกลุ่มเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการ ได้แก่

- 1) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้วยวิธีการตรวจสอบด้านเวลา สถานที่ และกลุ่มเป้าหมาย เมื่อเวลาสถานที่ต่างไป ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมยังคงเดิม
- 2) ตรวจสอบความมีอคติในการให้ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากหลายคนและจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) ตรวจสอบความสอดคล้องกันของข้อมูลจากความคิดเห็นที่ได้รับจากกลุ่มเป้าหมาย ประเมินทัศนคติ ความคิดเห็นและสภาวะทางอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูล

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

กระบวนการโลจิสติกส์ของการผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

- วัตถุดิบ
- การผลิต
- ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์
- การจัดจำหน่าย

กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตดอกไม้แห้งธรรมชาติบ้านหนองสองตอน จังหวัดกาญจนบุรี

ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ โดยใช้ SWOT Analysis และ Five-Forces Model และสร้างกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix และการจัดการโลจิสติกส์ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยกระบวนการผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ ประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการตาก ย้อมสี จัดดอก และเข้าช่อ โดยแต่ละกระบวนการ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 กระบวนการตากแห้ง นำวัสดุธรรมชาติที่ใช้ในการผลิตมาตากแดดจนแห้งอย่างน้อย 1-2 วัน ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ

1.2 ย้อมสีวัสดุธรรมชาติ ในกรณีที่ต้องการสีของดอกไม้ที่ไม่ใช่สีธรรมชาติของวัสดุ ต้องนำมาผ่านกระบวนการกัดสีวัสดุธรรมชาติเพื่อให้สามารถย้อมแล้วได้สีของกลีบดอกไม้ที่เข้มและสดใสมากขึ้น โดยกระบวนการกัดและย้อมสีวัสดุต้องใช้เวลาในการตากให้แห้งรวมทั้งสิ้นประมาณ 2-3 วัน ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ

1.3 กระบวนการประกอบดอก นำวัสดุที่ผ่านการตากแห้งและย้อมสีแล้ว มาประกอบเป็นดอกไม้รูปแบบต่าง ๆ โดยอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบวัสดุธรรมชาติเข้าด้วยกันคือปืนกาว รูปแบบของดอกไม้เกิดจากการระดมความคิดช่วยกันออกแบบและประสบการณ์ของสมาชิก

1.4 กระบวนการประกอบช่อดอก หลังจากได้ดอกไม้จากกระบวนการประกอบดอก สมาชิกกลุ่มจะนำดอกไม้มาประกอบเป็นช่อดอก โดยเริ่มจากการทำกึ่งและก้านให้กับดอกไม้ และจึงนำมาประกอบเป็นช่อดอกไม้ จัดใส่แจกัน หรือกระถาง ตามคำสั่งซื้อและแผนการผลิต

2. ผลการวิจัยกระบวนการโลจิสติกส์ โดยจำแนก

ตามกิจกรรมโลจิสติกส์

2.1 กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ (Purchasing) กลุ่มวิสาหกิจฯ ใช้วัสดุจากธรรมชาติในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สามารถหาได้จากทั้งในท้องถิ่น และต่างท้องถิ่น แต่เมื่อมีความต้องการซื้อสินค้าจากลูกค้ามากขึ้น วัสดุธรรมชาติที่มีในพื้นที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ จึงมีการติดต่อซื้อขายวัสดุธรรมชาติจากต่างท้องถิ่นเพื่อใช้ร่วมกับวัสดุที่มีในท้องถิ่น โดยวัสดุธรรมชาติที่ใช้ ได้แก่ ดอกสะแก ฝักประดู่ เปลือกกระถิน เกสรบัวตอง เมล็ดข้า้หนอน ดอกสน ดินเป็ด เปลือกข้าวโพด และต้นกก กลุ่มผู้จัดหาวัสดุธรรมชาติในการผลิตของกลุ่มวิสาหกิจฯสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ผู้จัดหาวัสดุธรรมชาติจากในท้องถิ่น เป็นสมาชิกกลุ่มหรือชาวบ้านในพื้นที่ ที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญในการหาวัสดุธรรมชาติที่ต้องการแก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และกลุ่มที่ 2 ผู้จัดหาวัสดุธรรมชาติต่างท้องถิ่น เป็นผู้จัดหาและจำหน่ายวัสดุธรรมชาติจากต่างพื้นที่ให้แก่กลุ่มวิสาหกิจฯ โดยมีกลุ่มผู้จัดหา กลุ่มนี้อยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ ได้แก่ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ เมื่อได้วัสดุธรรมชาติในปริมาณที่ต้องการและตากแห้งเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดหาจะจัดส่งวัสดุธรรมชาติทางไปรษณีย์ หรือบริษัทขนส่งเอกชนให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดสุพรรณบุรี จัดหาวัสดุธรรมชาติ จำพวกดอกสะแก ดอกประดู่ ภาคเหนือ ได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จัดหาวัสดุธรรมชาติ จำพวกเกสรดอกบัวตอง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดยโสธร จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดขอนแก่น

2.2 กิจกรรมการบริหารจัดการการผลิต (Production) กลุ่มวิสาหกิจฯ ผลิตในรูปแบบผลิตเพื่อรอการจัดจำหน่าย (Made-to-Stock) เนื่องจากเป็นงานประดิษฐ์ที่ทำด้วยมือและจำเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เวลาในการผลิตตั้งแต่กระบวนการเตรียมวัสดุ จนกระทั่งผลิตเป็นดอกไม้

ต้องใช้เวลาในการผลิตอย่างน้อย 7 วัน โดยขึ้นอยู่กับสภาพอากาศและขนาดของผลิตภัณฑ์ จึงจำเป็นต้องผลิตล่วงหน้าเพื่อรอการจัดจำหน่าย หากคำสั่งซื้อ มีมากกว่าจำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีในคลังสินค้า จึงจะดำเนินการผลิตเพิ่มโดยแจ้งระยะเวลาการรอผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า และทำข้อตกลงการซื้อขายร่วมกัน โดยแผนการผลิตเพื่อรอการจัดจำหน่าย พิจารณาจากผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยม มีคำสั่งซื้อที่แน่นอน จากลูกค้าประจำและความพร้อมของวัสดุธรรมชาติ ที่มีในแต่ละช่วงเวลา แต่เนื่องจากทำเลที่ตั้งของกลุ่มวิสาหกิจฯ อยู่ในพื้นที่ที่มีวัสดุธรรมชาติที่ใช้ในการผลิตจึงเอื้อต่อการผลิตสินค้าเพื่อรอการจัดจำหน่าย

2.3 กิจกรรมการตลาดและการบริการลูกค้า (Marketing and Customer) มีช่องการจัดจำหน่าย และติดต่อกับลูกค้า ผ่านหน้าร้านที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และช่องทางสื่อสารออนไลน์ โดยกลุ่มลูกค้ามีทั้งลูกค้าในพื้นที่และลูกค้าต่างพื้นที่ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นลูกค้าประจำได้ติดต่อสื่อสารผ่านช่องทาง การสื่อสารออนไลน์ คือ ไลน์ (Line) เพียงช่องทางเดียว เท่านั้น เพื่อใช้ในการพูดคุย สอบถาม สั่งซื้อ และชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก

2.4 กิจกรรมการกระจายสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง (Distribution and Warehouse Management) ผลิตสินค้าในรูปแบบผลิตเพื่อรอการจัดจำหน่ายเนื่องจากสินค้าต้องใช้ระยะเวลาในการผลิต จึงจำเป็นต้องผลิตล่วงหน้า โดยกลุ่มวิสาหกิจฯ ผลิตและจัดเก็บในคลังสินค้า ที่เปิดเป็นพื้นที่ให้ผู้ที่สนใจซื้อ สามารถเข้าถึงได้ตามต้องการ รวมถึงผู้ที่ต้องการศึกษา สามารถเข้าเยี่ยมชม ดังนั้น คลังสินค้าจึงเป็นช่องทางหนึ่ง ในการกระจายสินค้าแก่ผู้ที่เข้าเยี่ยมชม ช่องทางการกระจายสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจฯ ได้แก่ หน้าร้าน และคำสั่งซื้อออนไลน์ช่องทางการสื่อสารทางไลน์

ช่องทางการกระจายสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจฯ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายทั้งลูกค้าปลีกและ

กลุ่มลูกค้าที่ซื้อจำนวนมากเพื่อนำไปจำหน่าย หรือ ประยุกต์ ดัดแปลงสินค้าต่อในภายหลัง ช่องทางการกระจายสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจฯ จึงรวมกลุ่มลูกค้าที่ซื้อในปริมาณมาก ๆ เพื่อนำไปจำหน่ายต่อในพื้นที่ ศูนย์กระจายสินค้า ได้แก่ ร้านค้าในสวนจัดจ้กร จำนวน 5 ร้าน ที่เป็นกลุ่มลูกค้าสั่งซื้อสินค้าปริมาณมาก จากกลุ่มวิสาหกิจฯ เพื่อนำไปจำหน่ายต่อทั้งในและต่างประเทศ

2.5 กิจกรรมการจัดส่ง (Transportation management) กลุ่มลูกค้าในประเทศที่อยู่นอกพื้นที่ จังหวัด มีการจัดส่งสินค้าโดยใช้บริการขนส่งพัสดุ ของไปรษณีย์หรือบริษัทเอกชน ในขณะที่คำสั่งซื้อ จากกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ กลุ่มวิสาหกิจฯ ดำเนินการจัดส่งสินค้าโดยเครื่องบิน โดยลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

3. ผลการวิจัยสภาพแวดล้อมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า

3.1 สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มี (1) จุดแข็ง (Strengths) คือ ใช้วัตถุดิบที่หาได้ ทั้งในท้องถิ่นและต่างท้องถิ่น จึงไม่มีปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต ต้นทุนของวัตถุดิบต่ำ และผลิตภัณฑ์เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และระยะเวลาการดำเนินกิจการของกลุ่มทำให้มีฐานผู้ซื้อ และตัวแทนจำหน่ายที่กว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศบรูไน ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น (2) จุดอ่อน (Weaknesses) คือ เงินทุนของกลุ่มที่มาจากการรวบรวมจากสมาชิกกลุ่มมีน้อย เนื่องจากสมาชิกเป็นกลุ่มแม่บ้านที่ไม่มีรายได้หรือมีรายได้น้อย จึงไม่มีเงินทุนมากพอที่จะลงทุนในสินทรัพย์ เครื่องมือทุนแรง หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงไม่มีเงินทุนเพื่อการกักตุนวัตถุดิบในการผลิตในปริมาณมาก ๆ ผลิตภัณฑ์

ของกลุ่มวิสาหกิจฯ ยังไม่ได้จดลิขสิทธิ์ และสมาชิกยังขาดความรู้ด้านภาษาและเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า ทำให้มีข้อจำกัดในการสื่อสารกับ (3) โอกาส (Opportunities) ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในด้านต่าง ๆ อาทิ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ขนาดกลาง และขนาดย่อม พาณิชยจังหวัด ฯลฯ นอกจากนี้ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดที่ติดต่อกับประเทศของกลุ่มลูกค้า คือ สหภาพเมียนมาทำให้การติดต่อซื้อขายผลิตภัณฑ์ระหว่างกลุ่มวิสาหกิจ และลูกค้าในประเทศดังกล่าวมีความรวดเร็ว และการสนับสนุนการค้าข้ามพรมแดน เปิดเขตการค้า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และ (4) อุปสรรค (Threats) วัสดุธรรมชาติที่ใช้ต้องผ่านขั้นตอนการตากแห้ง การผลิตในฤดูฝน จึงมีข้อจำกัด นอกจากนี้ใช้เวลาในการตากมากขึ้นกว่าปกติยังมีความเสี่ยงที่วัตถุดิบมีความชื้น ขึ้นรา วัตถุดิบ พร้อมใช้ในการผลิตมีน้อยลง และเนื่องจากการผลิตดอกไม้แห้งจากธรรมชาติ ต้องใช้ความประณีต ดังนั้น การผลิตจึงไม่สามารถเร่งเวลาในการผลิตเพื่อให้มีปริมาณการผลิตจำนวนมากต่อหน่วยเวลาได้ เนื่องจากจำเป็นต้องรักษาคุณภาพของชิ้นงาน

3.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลการวิจัยตามแนวคิด Five-Forces Model ของ Porter (1980) พบว่า (1) ด้านการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Current Competitors) มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ล้มเลิกการทำกิจกรรมไปจำนวนมากด้วยปัญหาทางเศรษฐกิจจากโรคระบาด ทำให้คู่แข่งมีจำนวนลดลง และเนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจฯ ดำเนินกิจการโดยมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นงานฝีมือที่อาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ จึงมีกลุ่มคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์เหมือนหรือใกล้เคียงกันมีจำนวนน้อย (2) ด้านความสามารถในการต่อรอง

ของเจ้าของวัตถุดิบ (Supplier Bargaining Power of Suppliers) สามารถหาวัตถุดิบจากธรรมชาติได้เองจากในพื้นที่จากความร่วมมือของสมาชิกในปริมาณความต้องการของลูกค้ามากขึ้น และจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบจากพื้นที่อื่น เมื่อชาววัสดุธรรมชาติจากต่างพื้นที่จะส่งผลให้ไม่สามารถผลิตดอกไม้แห้งทุกรูปแบบตามที่ต้องการได้ ในระหว่างการรอวัสดุธรรมชาติจากผู้จัดหาต่างพื้นที่ จะสามารถผลิตได้เฉพาะรูปแบบที่ใช้วัสดุที่มีในพื้นที่เท่านั้นหรือรูปแบบที่มีวัสดุคงคลังที่สามารถนำมาผลิตได้ทำให้กลุ่มวิสาหกิจฯ จำเป็นต้องสั่งซื้อวัสดุจากต่างพื้นที่มาจัดเก็บเพื่อลดปัญหาการรอวัสดุธรรมชาติที่ไม่มีหรือมีไม่เพียงพอในพื้นที่ (3) ด้านความสามารถในการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) การจัดทำหน่วยทำในรูปแบบปลีกและส่ง โดยกลุ่มวิสาหกิจฯ เป็นผู้กำหนดราคา ดังนั้นอำนาจการต่อรองของลูกค้าจะมีผลสร้างแรงกดดันต่อกลุ่มวิสาหกิจฯ เพียงเล็กน้อยในกรณีที่มีการซื้อขายในปริมาณมาก หรือการขายแบบส่งเท่านั้น เมื่อลูกค้าสั่งซื้อในปริมาณมาก กลุ่มวิสาหกิจฯ สามารถปรับลดราคาให้แก่ลูกค้าเฉพาะรายและเนื่องจากสินค้า เป็นสินค้าประเภทงานฝีมือ อำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับราคาขายสินค้าจึงขึ้นอยู่กับกลุ่มวิสาหกิจฯ (4) ด้านภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or services) ผลิตภัณฑ์ดอกไม้แห้งจากวัสดุธรรมชาติของกลุ่มวิสาหกิจฯ ผลิตขึ้นเพื่อใช้แทนดอกไม้สด นอกจากดอกไม้ที่ทำจากวัสดุธรรมชาติแล้วยังมีดอกไม้ประดิษฐ์ที่ทำจากวัสดุอื่น เช่น ผ้า พลาสติก เป็นต้นสามารถใช้ทดแทนกันได้ ดังนั้น สินค้าที่สามารถทดแทนสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจฯ จึงมีจำนวนมาก และ (5) ด้านภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrance) เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจฯ ไม่ได้จดลิขสิทธิ์สินค้าของตนเอง และวัตถุดิบหลักสามารถหาได้ในพื้นที่ ทำให้มีความเสี่ยง ที่จะถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายและมีโอกาสที่จะมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาดได้มากขึ้น เพราะมีต้นทุนของการผลิตต่ำ แต่เนื่องจากสินค้าหลัก

เป็นงานฝีมือที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกกลุ่มและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในกระบวนการจึงลดโอกาสการเกิดคู่แข่งขึ้นใหม่ในตลาดให้น้อยลง

4. ผลการวิจัยกลยุทธ์โลจิสติกส์ ด้วยการวิเคราะห์ด้วยวิธี TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์เชิงรุก

จากจุดแข็งและโอกาส สร้างกลยุทธ์เชิงแก้ไขจากจุดอ่อนและโอกาส สร้างกลยุทธ์เชิงป้องกันจากจุดแข็ง และอุปสรรค และสร้างกลยุทธ์เชิงรับจากจุดอ่อนและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ

	<p>Strength (S) จุดแข็ง</p> <p>S1. วัตถุดิบหาง่าย</p> <p>S2. ต้นทุนวัตถุดิบต่ำ</p> <p>S3. ผลิตภัณฑ์งานฝีมือใช้ความสามารถเฉพาะกลุ่ม ลอกเลียนแบบได้ยาก</p> <p>S4. มีฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ</p>	<p>Weakness (W) จุดอ่อน</p> <p>W1. เงินทุนน้อย</p> <p>W2. ไม่มีเครื่องทุ่นแรง เข้าถึงเทคโนโลยีได้ต่ำ</p> <p>W3. ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้จดลิขสิทธิ์</p> <p>W4. ขาดทักษะในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ</p>
<p>Opportunity (O) โอกาส</p> <p>O1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในด้านต่าง ๆ</p> <p>O2. ทำเลที่ตั้งของจังหวัดติดชายแดน สนับสนุนการขนส่ง สื่อสารระหว่างกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ</p>	<p>SO (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <p>S3O1. เข้าร่วมงานแสดงสินค้าที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>S3O1. พัฒนาผลิตภัณฑ์สม่ำเสมอและมีความสอดคล้องกับลูกค้า</p> <p>S4O2. ขยายตลาดในกลุ่มประเทศ ASEAN</p>	<p>WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <p>W2W4O1. เข้าร่วมการอบรมพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร</p>
<p>Threats (T) อุปสรรค</p> <p>T1. สภาพอากาศส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการตากแห้งวัตถุดิบ</p> <p>T2. ระยะเวลาในการผลิตต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ ไม่เท่ากันเนื่องจากเป็นงานฝีมือ</p>	<p>ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p> <p>S1S2T1. ตากแห้งวัตถุดิบกักตุนไว้จำนวนมากในช่วงที่อากาศเหมาะสม</p> <p>S4T2. สร้างเครือข่ายลูกค้าที่เข้มแข็ง</p>	<p>WT (กลยุทธ์เชิงรับ)</p> <p>W2T2. พัฒนาทักษะฝีมือของสมาชิกในกลุ่มและแรงงานจากคนในพื้นที่</p> <p>W3T2. ดำเนินการขอจดลิขสิทธิ์ผลงาน</p>

4.1 กลยุทธ์การจัดการด้านอุปสงค์ ปัจจุบันกลุ่มวิสาหกิจฯ เน้นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่านทางหน้าร้านของตนในบริเวณที่ผลิตผลิตภัณฑ์ และบริเวณที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และจังหวัดกลุ่มวิสาหกิจฯ จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้ความสำคัญกับการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของกลุ่มและผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรู้อย่างกว้างขวาง แต่ปัญหาในปัจจุบันคือสมาชิกกลุ่มยังขาดทักษะความรู้

ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร

4.2 กลยุทธ์การจัดการด้านอุปทาน วัตถุดิบหลักรับซื้อจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง วัสดุที่หายากหรือมีไม่เพียงพอในพื้นที่รับซื้อจากผู้จัดหาในต่างพื้นที่ รายละเอียดของการรับซื้อยังไม่มี การจดบันทึกอย่างเป็นทางการเป็นระบบระเบียบ จึงยังไม่มีข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนการสั่งซื้อวัสดุธรรมชาติ ทำให้เสี่ยงต่อการขาดแคลนวัตถุดิบหลักในการผลิต จึงมีความจำเป็นในการบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการ

วางแผนปริมาณการสั่งซื้อและพยากรณ์ความต้องการของลูกค้านำมาวางแผนการผลิต และสร้างเครือข่ายเจ้าของวัตถุดิบทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่ เพื่อให้มีวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง และเป็นประโยชน์แก่กลุ่มวิสาหกิจฯ ในการนำระบบการผลิตแบบลีน (Lean Production System) ที่มุ่งเน้นการจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าต้องการโดยการออกแบบกระบวนการ ระบบ และทรัพยากรเพื่อให้การส่งมอบและเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด หรือมีส่วนเกินที่ไม่จำเป็นน้อยที่สุด

4.3 กลยุทธ์การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในปัจจุบัน ไม่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประโยชน์ในการแข่งขัน เพื่อเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มวิสาหกิจและกลุ่มเจ้าของวัตถุดิบ ในต่างพื้นที่การออกแบบผลิตภัณฑ์ สื่อประชาสัมพันธ์ การบันทึกข้อมูล รวมถึงการใช้ประโยชน์จากซอฟต์แวร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

กลุ่มวิสาหกิจฯ มีกระบวนการโลจิสติกส์ในการผลิตประกอบด้วย การตากแห้ง ย้อมสี ประกอบดอกและประกอบช่อ โดยมีระยะเวลาของการผลิต อย่างน้อย 7 วัน ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศที่ส่งผลต่อกระบวนการตากแห้ง วัตถุดิบที่มีกระบวนการจัดหาจากสมาชิกในพื้นที่และบุคคลภายนอกพื้นที่ โดยมีรูปแบบการผลิตเพื่อการสั่งทำ (Made-to-Stock) เพื่อพยายามลดเวลาการรอคอยของลูกค้า กลุ่มวิสาหกิจฯ มีจุดแข็งที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ วัสดุที่ใช้ในการผลิตหาได้ง่ายและมีต้นทุนต่ำ และมีความมีเอกลักษณ์ของตัวผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกจากการศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ในการผลิตสภาพแวดล้อมของกลุ่มวิสาหกิจฯ ทั้งภายในและภายนอก พบว่า ควรมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ การจัดการ

โลจิสติกส์กับการดำเนินกิจการของกลุ่มวิสาหกิจฯ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษาของเพียวาร์ สายทองสุข (2559) ที่ระบุว่า การใช้กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ ในการดำเนินงานก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเรื่องการลดต้นทุน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เนื่องจากกิจกรรมการจัดการโลจิสติกส์ เกี่ยวข้องกับการไหลของสินค้าและบริการจากต้นทางไปยังปลายทาง ทั้งการวางแผนการจัดการวัตถุดิบ/คลังสินค้า การขนส่ง การเคลื่อนย้าย ตลอดจนการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนกิจกรรม ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จากการวิจัย ในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ ของวิสาหกิจชุมชนฯ ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มจำนวนลูกค้า สร้างการรับรู้ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงสินค้า ที่ได้รับโอกาสและการสนับสนุนจากภาครัฐ ควรขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในทุกกิจกรรม โลจิสติกส์ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า เป็นสำคัญ และความสามารถในการลดต้นทุน สอดคล้องกับการศึกษาของ นิวัฒน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์ (2561) ที่ระบุว่า การขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะช่วยลดต้นทุน ทำกำไร และเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระยะยาวของการดำเนินกิจการและเนื่องจากต้นทุน วัตถุดิบในการผลิตต่ำจึงเอื้อประโยชน์ในการสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์จากความสามารถและความเชี่ยวชาญของสมาชิกให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในยุคสมัยปัจจุบัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนัตถ์นันท์ สุขโชคนิธิโกคิน (2559) ที่พบว่า กลยุทธ์จากการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นปัจจัยหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเนื่องจากการประยุกต์ใช้วัสดุธรรมชาติที่มีต้นทุนต่ำ ทำให้กลุ่มวิสาหกิจสามารถตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งช้านับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการตลาด

2. กลยุทธ์เชิงป้องกันโดยการกักตุนวัสดุธรรมชาติที่สามารถหาได้ มีต้นทุนที่ต่ำและเพิ่มปริมาณตากแห้งในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการผลิตแบบรอจำหน่าย (Made-to Stock) ประยุกต์ใช้หลักการผลิตแบบลีน (Lean Production) ในการลดขั้นตอนการทำงาน การผลิต ลดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมในช่วงเวลาที่สภาพอากาศไม่เหมาะสม และการรวมตัวเป็นเครือข่ายของกลุ่มผู้จัดหาวัสดุทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่เพื่อติดต่อประสานงานการสั่งซื้อ และส่งมอบวัสดุธรรมชาติเข้าสู่กระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริชัย นาคอุดม และคณะ (2563) ที่ได้ระบุในผลการศึกษาว่า การรวมตัวเป็นเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนเป็นการนำทุนทางสังคมมาเป็นหนึ่งในแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการบริหาร การตลาด และด้านบุคลากร เช่นเดียวกับ Leite and Bengtson (2018) ที่ระบุว่า การสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างเครือข่าย สนับสนุนการร่วมกันแก้ไขปัญหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำให้กิจกรรมนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบในด้านเงินทุน จึงจำเป็นต้องพยายามเพิ่มจำนวนลูกค้าและปริมาณการสั่งซื้อเพื่อเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากเงินทุนภายในเป็นพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองของกลุ่ม และจุดอ่อนยังรวมถึงทักษะด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีของสมาชิก จำเป็นต้องเข้าร่วมการอบรมหรือทำกิจกรรมที่เพิ่มและพัฒนาทักษะองค์ความรู้ในด้านดังกล่าวกับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่ให้การสนับสนุนสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิชาติ ไจอารีย์ (2565) ที่พบว่า วิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์ในจังหวัดสุพรรณบุรี มีปัญหาของการจัดการตัวเองเพื่อความอยู่รอดอย่างยิ่งยั้งคือขาดทักษะการสื่อสารและการสร้างองค์ความรู้ที่ไม่สอดคล้องกับบริบท

ของการดำเนินกิจการกลุ่มวิสาหกิจจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมทักษะความรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งที่มีความสอดคล้องและควรได้รับการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

4. กลยุทธ์เชิงรับ ควรเปิดรับสมาชิกกลุ่มรายใหม่ที่มีความรู้ความสามารถในด้านภาษาและเทคโนโลยีเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับทั้งสองด้าน เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์เชิงรุก รวมถึงแบ่งปันความรู้แก่สมาชิก รายเก่าที่ยังขาดทักษะ สอดคล้องกับการศึกษาของ อิศรี แพทย์เจริญ และคณะ (2565) พบว่า ปัจจัยด้านสมาชิกเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสาหกิจกรณีศึกษา เมื่อกลุ่มสมาชิกมีความเข้มแข็ง สามัคคีมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นระหว่างกัน รวมถึงสามารถรับผิดชอบหน้าที่ของตนตรงตามความรู้ความสามารถที่มีได้อย่างดี ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพในการแข่งขัน เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ กลุ่มวิสาหกิจฯ ควรจดลิขสิทธิ์ผลงานของตนเอง

โดยสรุปกลยุทธ์ของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์ กลุ่มวิสาหกิจฯ ต้องเพิ่มจำนวนลูกค้ามากขึ้น โดยการเข้าร่วมงานจัดแสดงที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น และพัฒนาทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีแก่สมาชิกเพื่อการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าต่างประเทศ ด้านอุปทาน กลุ่มวิสาหกิจฯ ควรใช้เตรียมความพร้อมของตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือ พัฒนาการคลังวัสดุธรรมชาติให้มีความพร้อมสำหรับการผลิต โดยปรับเปลี่ยนปริมาณของการตากแห้งในช่วงเวลาที่อากาศเหมาะสมให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการบันทึกข้อมูลปริมาณ ข้อมูลต้นทุน วัสดุธรรมชาติหรือข้อมูลองค์ประกอบของโลจิสติกส์ ทั้งขาเข้าและขาออกที่มี โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบันทึกข้อมูล ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานให้มีความสัมพันธ์ เนื่องจากเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุน

การดำเนินกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยกลุ่มวิสาหกิจฯ ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารและการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น เช่น ส่งคัมซื่อขายออนไลน์ (Shopee, Lazada, Google Sites หรือเว็บไซต์ของกลุ่มฯ) ส่งคัมซื่อสารออนไลน์ (facebook Instagram twitter) เพื่อเพิ่มโอกาสในการรับรู้เกี่ยวกับกลุ่มวิสาหกิจฯ และผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น โดยมีต้นทุนของการดำเนินการที่ต่ำ มีความเหมาะสมกับข้อจำกัดที่มีของกลุ่มวิสาหกิจฯ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ (2560) และทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2563) ที่ระบุว่า ปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจ คือ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และควรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ การใช้กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการตลาดอย่างชาญฉลาด

เอกสารอ้างอิง

- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2563). การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนภาคตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 15 (1), 176-196.
- ชนัตถ์นันท์ สุขโขคนิธิโกดิน. (2559). กลยุทธ์โลจิสติกส์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนไก่อัดในประเทศไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นิวัฒน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์. (2561). การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผู้ประกอบการ SMEs ของไทย. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8 (2), 197-213.
- เพยาว์ สายทองสุข. (2559). การศึกษากลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นประเภทผ้าขึ้นตีนจก (ผ้าคูบัว). วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ. (2560). กลยุทธ์สินค้าวิสาหกิจชุมชนของผู้ประกอบการเขตอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 5 (2), 27-41.
- ศิริชัย นาคอุดม และคณะ. (2563). ทูทางสังคม: ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน. วารสารนักบริหาร, 40 (1), 115-124.

และมีประสิทธิภาพ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลาย เช่น การขายออนไลน์ ผ่านหน้าเพจ Facebook Line เพื่อเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์กลุ่มวิสาหกิจฯ ต้องค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองเพื่อสร้างโอกาสในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนเอง และพัฒนาทักษะการสื่อสารและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ตั้งแต่นำน้ำถึงปลายน้ำของวิสาหกิจชุมชนฯ ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยอาจศึกษาเฉพาะกิจกรรมโลจิสติกส์ใดกิจกรรมหนึ่ง เช่น กิจกรรมการคลังสินค้า หรือกิจกรรมการขนส่ง เป็นต้น

- อภิชาติ ใจอารีย์. (2565). การจัดการตนเองด้วยกระบวนการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์
ในจังหวัดสุพรรณบุรี. วารสารการเมืองการปกครอง, 12 (3), 51-70.
- อิสรี แพทย์เจริญ และคณะ. (2565). ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง
ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 32 (2), 82-98.
- Leite, E., and Bengtson, A. (2018). A business network view on value creation and capture in
public-private cooperation. *Industrial Marketing Management*, 73 (1), 181-192.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York : The Free Press.