

แนวทางเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนขัน
บ้านขนม อำเภอลำปาง จังหวัดนครศรีธรรมราช

Strategic Guidelines for Community Enterprise Development: A Case in
Suankhan Ban Khanom of Community Enterprise in Changklang District
Nakhon Si Thammarat Province

วราพร กาญจนคลอด¹, ปัญพกร เกื้อนุ้ย² และ วิสูตร เพ็ชรรัตน์³

Waraporn Kanjanaklod¹, Panjaporn Kuenui² and Wisut Petcharat³

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Faculty of Management Sciences, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ¹waraporn_wic@nstru.ac.th

Received March 23, 2025; Revised December 25, 2025; Accepted December 26, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนขันบ้านขนม เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ตำบลสวนขัน อำเภอลำปาง จังหวัดนครศรีธรรมราช การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) กับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนขันบ้านขนม จำนวน 6 คน ที่คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ข้อมูลได้ถอดความและจัดเรียงเพื่อระบุสาระสำคัญและรูปแบบต่าง ๆ และทำการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อพัฒนาตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ แนวทางเชิงกลยุทธ์ถูกกำหนดผ่านการอภิปรายขั้นสุดท้ายกับสมาชิกทั้งหมดเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาระบุปัญหาหลัก 3 ด้านที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ การผลิตและการดำเนินงาน และการออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด จุดแข็งและโอกาสหลักขององค์กรคือ ประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการทำขนม มีหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐให้การสนับสนุน การเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่ม เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ แนวทางเชิงกลยุทธ์

ได้พัฒนาขึ้นพร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการสนับสนุนเชิงนโยบายสำหรับการเสริมสร้างศักยภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการและนโยบายเพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ผลการศึกษายังเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในอนาคตที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชนอื่น ๆ

คำสำคัญ: แนวทางเชิงกลยุทธ์; วิสาหกิจชุมชน; การพัฒนาชุมชน; การวิเคราะห์ SWOT; วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนขันบ้านท่าขนม

Abstract

This research aims to study strategic guidelines for the Suankhan Community Enterprise (SCE) to enhance and develop its capacity in Suankhan Subdistrict, Chang Klang District, Nakhon Si Thammarat Province. This qualitative research collected data through focus group discussions with six purposively selected members of the Suankhan Community Enterprise specializing in homemade dessert production. The collected data were transcribed, sorted, and organized to identify key information and patterns. A situational analysis was conducted using SWOT Analysis and TOWS Matrix techniques to develop strategic options. The final strategic guidelines were established through discussions with all members to ensure that the strategies align with the community enterprise's goals and objectives.

The findings revealed three main problem areas currently faced by the community enterprise: group membership, production and operations, and product design and marketing. The primary strengths and opportunities of the enterprise include an experienced and knowledgeable group leader in dessert production and strong support from various government agencies. Additionally, the expansion of distribution channels, both online and offline, has allowed the enterprise to reach multiple target groups easily and efficiently with low costs. Strategic guidelines and recommendations for policy support were developed, focusing on capacity building and product development.

The research findings will assist policymakers and relevant government agencies in improving programs and policies aimed at developing community enterprises. Moreover, the study provides

valuable insights for future qualitative research aiming to enhance other community enterprises and community-based products.

Keywords: Strategic Guidelines; Community Enterprise; Community Development; SWOT Analysis; Suankhan Ban Khanom of Community Enterprise

บทนำ

ในด้านหนึ่งเศรษฐกิจฐานรากหรือเศรษฐกิจชุมชน (Local Economy) มีวิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกและเป็นรากแก้วที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้การใช้ฐานทรัพยากรชุมชนอย่างพอเพียง สมดุลและรู้คุณค่าด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนได้เป็นอย่างดีที่ผ่านมาผู้ประกอบการชุมชนทำการค้าแบบเดิมคือการขายตรงซึ่งในปัจจุบันการขายตรงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในตลาดอีกทั้งเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาไปมากแต่ผู้ประกอบการชุมชนยังไม่ได้ขยายช่องทางการตลาดทำให้เสียโอกาสในการขายสินค้าเนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านที่ไม่ได้เป็นพ่อค้าแม่ค้ามาก่อนและถูกกระตุ้นให้ผลิตสินค้า ซึ่งเป็นผลผลิตจากทรัพยากรในท้องถิ่น ปัญหาทางการตลาดของสินค้าชุมชนจึงเป็นปัญหาที่พบอยู่ในขณะนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคควรทำควบคู่ไปกับการขยายช่องทางการตลาดเพื่อให้ตรงกับการดำเนินชีวิตในปัจจุบันที่มีความเร็วของข้อมูลอย่างมาก ผู้ประกอบกิจการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตปัจจุบัน (Suedet, 2016) ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการชุมชนยังจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นเพิ่มขึ้นเช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านคุณลักษณะ เพื่อเป็นการเปิดรับองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการชุมชนเพิ่มขึ้น (Kanjanklodet, 2024)

ตำบลสวนขัน อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดนครราชสีมา เป็นพื้นที่พันธกิจสัมพันธ์สำหรับการบริการวิชาการและดำเนินกิจกรรมของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (Nakhon Si Thammarat Rajabhat University ,2021) เพื่อพัฒนาโครงการ กิจกรรม และงานวิจัยร่วมกับชุมชน วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนขันบ้านท่าขนม เป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ได้จัดตั้งกลุ่มกันเมื่อปี พ.ศ. 2562 จากการสนับสนุนของสำนักงานพัฒนาการอำเภอลำปลายมาศ ประธานกลุ่มคือ นางสาวสิริพร จันทร์ดอน วัตถุประสงค์ในการตั้งกลุ่มเพื่อ 1)สร้างอาชีพให้กับกลุ่มแม่บ้านและสมาชิกในชุมชน 2) เพื่อใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์จากการทำสวนยาง 3) เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับคนในชุมชน จำนวนสมาชิกทั้งหมด 16 คน ชนชนิตแรกที่กลุ่มร่วมกันทำคือยาหมอม (กอละแม) แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ประสบปัญหา

และอุปสรรคหลายอย่างทำให้รายได้และกำไรไม่แน่นอน ภายหลังได้ปรับเปลี่ยนเป็นขนมชนิดอื่น เช่น ขนมกะหรี่ปั๊ป เค้กโบราณ บราวนี่ เค้กฝอยทอง มังคุดกวน เนื่องจาก ยาหนม (กาละแม) ไม่สามารถเก็บได้หลายวันแต่ปัญหาที่เจอก็ยิ่งเหมือนเดิมคือรายได้และกำไรไม่แน่นอน ปัญหาหลักคือการออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นเนื่องจากเป็นผู้สูงวัยและระดับการศึกษาไม่สูงมาก การจัดจำหน่ายส่วนใหญ่ขายเฉพาะในตำบลสวนขันและบริเวณใกล้เคียง และขาดการส่งเสริมการตลาดเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม จึงทำให้ขนมของกลุ่มไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคอย่างแพร่หลาย

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการทำการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาที่กลุ่มพบบ่อยและจัดทำแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจ เพื่อตอบคำถามว่าปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจคืออะไร จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT) ของกลุ่มวิสาหกิจคืออะไร และแนวทางเชิงกลยุทธ์ใดที่สามารถพัฒนาได้จากปัญหาและ SWOT ของกลุ่มวิสาหกิจ ผลของการศึกษาเพื่อให้นักกลุ่มวิสาหกิจนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับรายได้ให้ผลิตภัณฑ์ชุมชน รวมทั้งช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนทางและนโยบายที่ดีขึ้นสำหรับวิสาหกิจชุมชน และเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในอนาคตที่มุ่งเน้นพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประเภทอื่นในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจกลุ่มสวนขันบ้านท่าขนม ตำบลสวนขัน อำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจกลุ่มสวนขันบ้านท่าขนม ตำบลสวนขัน อำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราชเพื่อศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

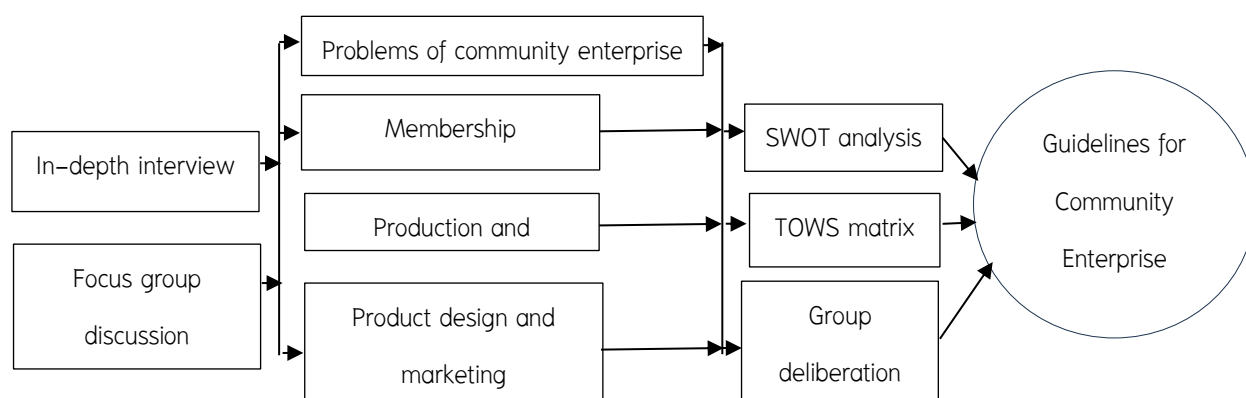
Jensantikul (2019) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ (1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) การพัฒนาการเข้าถึงแหล่งทุนและการพัฒนาระบบการจัดการบัญชี (3) การพัฒนาการตลาดเน้นช่องทางการตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และ (5) การพัฒนาการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนทุกประเภทควรมีการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคในอาเซียนที่มีความแตกต่างทางพื้นที่และค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่างกัน

Panasampon et al., (2021) กล่าวว่า โลโก้ของวิสาหกิจชุมชนเป็นสัญลักษณ์รูปรวงข้าว ภาชนะจากกาบหมากมี 3 แบบ ได้แก่ จานสี่เหลี่ยม จานกลม และถ้วยกลม และใช้กลยุทธ์ช่องทางการตลาดแบบผสมผสานทั้งแบบออนไลน์ และออฟไลน์ โดยมีการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ ได้แก่ ขาดเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต อาคารโรงเรือนไม่ได้มาตรฐานการผลิต ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดแคลนวัตถุดิบกาบหมาก และขาดการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

Maikaensarn and Chantharat (2016) กล่าวว่า ปัญหาหลักในการดำเนินงานของโรงสีข้าวชุมชนเชิงการค้าที่ใช้เครื่องสีข้าวรุ่น CPR500 และ CPR1000 คือ ไม่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ไม่มีระบบการบริหารงานที่เหมาะสมกับคนในชุมชน และไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของโรงสีข้าวชุมชนเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน คือ การสร้างความพร้อมทางด้านอุปกรณ์ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับคนในชุมชน และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ พบว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเข้าถึงแหล่งทุน ระบบบัญชี การตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และมาตรฐาน รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ปัจจัยความสำเร็จสำคัญคือภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิก ขณะที่อุปสรรคหลักได้แก่ ขาดเทคโนโลยี มาตรฐานการผลิต บุคลากรที่มีความรู้ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนั้น การยกระดับอุปกรณ์ ระบบบริหารจัดการ และศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทชุมชน จึงเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลด้วยการใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยรวบรวมข้อมูลจาก สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านขนมจำนวน 5 คน ประธานกลุ่มวิสาหกิจ 1 คน ซึ่งเหมาะสมกับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ความเข้าใจเชิงลึก (Dana and Dana, 2005) และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับประเด็นวิจัยหรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ 1) เป็นผู้อ่านออกเขียนได้ สื่อสารภาษาไทยได้ดี 2) เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านขนม อำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช 3) อาศัยอยู่ในพื้นที่วิจัย 4) มีสติสัมปชัญญะ และ 5) เป็นอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการวิจัยด้วยความสมัครใจและได้ลงลายมือชื่อในเอกสารให้ความยินยอม โดยงานวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีรหัสโครงการวิจัย REC035/65 และได้รับการรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมวิจัยในคนหมายเลขใบรับรอง Coa No.041/2565 วันที่รับรอง 5 สิงหาคม 2565

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านเพื่อวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง และจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประวัติและความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน การดำเนินงานในปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชน ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนด้วยเทคนิค SWOT Analysis และประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเพื่อวิเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้เป็นแบบด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) โดยมีสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ จำนวน 6 คน คัดเลือกโดยวิธี Convenience Sampling เพื่อความสะดวกและประสิทธิภาพด้านเวลา การสนทนากลุ่มช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม และเปิดโอกาสให้สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและปัญหาอุปสรรคที่พบเจอ เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มด้วยเทคนิค SWOT Analysis และเทคนิค TOWS Matrix ในการสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ Focus group เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านขนม ตำบลสวนชั้น อำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยกลุ่มเป้าหมายของ Focus group ในกรณีนี้คือสมาชิก

ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านท่าขนม ตำบลสวนชั้น อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับกลุ่ม

2) การจัดทำแนวทางการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structures Interview) โดยกำหนดคำถามหลักและคำถามรองต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมหัวข้อที่สนใจ คำถามควรมีความชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย สำหรับคำถามหลักที่ใช้ได้แก่ ศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม แนวทางเชิงกลยุทธ์ของกลุ่ม คำถามรองที่ใช้ เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3) การคัดเลือกผู้ดำเนินการ ผู้ดำเนินการ Focus group ในครั้งนี้คือ คณะผู้วิจัยเนื่องจากเป็นผู้มีความรู้และทักษะในการดำเนินการ Focus group เช่น ทักษะการฟัง การถามคำถาม และการสรุปประเด็นต่าง ๆ

4) การดำเนินการ Focus group ผู้ดำเนินการ Focus group ในกรณีนี้ เริ่มต้นด้วยการแนะนำตนเองและวัตถุประสงค์ของ Focus group จากนั้นเริ่มถามคำถามตามแนวทางการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การกระตุ้นความคิด การระดมความคิดเห็น และการสรุปประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างครอบคลุม

4. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

คณะผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) โดยรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งที่มา (Denzin & Lincoln, 2017) เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้แก่

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Method triangulation) เป็นการตรวจสอบจากการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ การใช้เอกสาร 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) เป็นการตรวจสอบโดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตหรือสัมภาษณ์ว่าถ้าผู้สังเกตหรือสัมภาษณ์เปลี่ยนไปแล้วข้อมูลจะเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data source triangulation) เป็นการตรวจสอบจากแหล่งเวลาสถานที่ บุคคลที่แตกต่างกันว่าถ้าเก็บข้อมูลต่างกันจะได้ข้อมูลเดิมหรือเปลี่ยนไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลจากการ Focus group ในกรณีนี้ใช้วิธีการประมวลผลเชิงคุณภาพโดยผู้ดำเนินการจะสรุปประเด็นต่าง ๆ จากการสนทนาของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงนำประเด็นต่าง ๆ ไปวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) คณะผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัปดาห์วิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจ

2) คณะผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิจัย

งานวิจัยจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกร่วมกับสมาชิกจากสมาชิกของกลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 6 คน เพื่อสรุปประเด็นศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ SWOT Analysis และแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนโดยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของวิสาหกิจชุมชน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 1 แสดงปัญหาที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเจออยู่โดยการวิจัยเชิงคุณภาพพบเจอปัญหาหลายประการในด้านสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ การผลิตและการดำเนินงาน และผลิตภัณฑ์และการตลาด รายละเอียดของปัญหาแต่ละด้านมีดังนี้

ประเภทของปัญหา	ปัญหาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ	1.สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคน ทำให้ยากต่อการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีและเทคนิคใหม่ ๆ 2.ขาดแรงงานคนรุ่นใหม่และทักษะด้านการจัดการต้นทุน
การผลิตและการดำเนินงาน	1.ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ และไม่สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากได้เนื่องจากสมาชิกมีงานประจำ ต้องใช้เวลาว่างจากงานประจำ 2.การผลิตสินค้าสมาชิกทุกคนยังไม่สามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจนทุกคนสามารถผลิตแทนกันได้
การออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด	1.ไม่มีแบรนด์ที่ชัดเจนและบรรจุภัณฑ์ยังขาดความน่าสนใจ 2.ขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางการตลาด

จากตารางที่ 1 พบว่าปัญหาที่พบมากที่สุดในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับ การออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด โดยพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีแบรนด์ที่ชัดเจน เนื่องจากเคยเปลี่ยนแปลงแบรนด์บ่อยครั้งในอดีต ทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถจดจำผลิตภัณฑ์ได้ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันขาดความน่าสนใจและไม่ได้รับความนิยมนจากผู้บริโภค แม้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องการปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้

ดึงดูดมากขึ้น แต่ขาดความรู้และทักษะด้านเทคนิคที่จำเป็น ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งสำคัญต่อการพัฒนาระบบการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภคในปัจจุบันนิยมซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์หรือบริการจัดส่งมากขึ้น แต่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังขาดทักษะในด้านนี้ ระบบการตลาดแบบดั้งเดิมที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนใช้อยู่ไม่ได้มุ่งเป้าไปยังกลุ่มตลาดเฉพาะ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงได้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการดำเนินงานเป็นปัญหาที่พบมากเป็นอันดับสอง ส่วนใหญ่การผลิตสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากได้เนื่องจากสมาชิกมีงานประจำทำ ซึ่งการผลิตจะใช้เวลารว้างจากงานประจำ การผลิตสินค้าสมาชิกทุกคนยังไม่สามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจนทุกคนสามารถผลิตแทนกันได้ ในขณะที่ปัญหาด้านสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจที่พบเจอคือสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นประชากรวัยกลางคน ทำให้สมาชิกมีความสามารถต่อการปรับตัวด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ช้า และสมาชิกบางคนยังขาดทักษะในการผลิตส่งผลกระทบต่อปริมาณที่สามารถผลิตได้

จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องเผชิญกับปัญหาหลายอย่างจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยมีการระบุลักษณะของปัญหาและเชื่อมโยงไปยังสาเหตุที่อาจเกิด ความสอดคล้อง (จุดแข็งและโอกาส) หรือความไม่สอดคล้อง (จุดอ่อนและอุปสรรค) ระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Nijssen และ Frambach, 2001) โดยผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงในตารางที่ 2 เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อไป

จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็งคือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการรวมกลุ่มกันเพื่อประชุม เข้าร่วมการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ อีกทั้งประธานกลุ่มเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการทำนม จุดอ่อนพบว่าสมาชิกกลุ่มมีการปรับตัวต่อเทคโนโลยีช้า เนื่องจากเคยเปลี่ยนแปลงแบรนด์ใหญ่อยู่ในวัยกลางคน ด้านผลิตภัณฑ์พบว่าวิสาหกิจไม่มีแบรนด์ที่ชัดเจน เนื่องจากเคยเปลี่ยนแปลงแบรนด์บ่อยครั้งในอดีต ส่งผลให้ผู้บริโภคไม่สามารถจดจำผลิตภัณฑ์ได้ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันขาดความดึงดูดและความนิยมจากผู้บริโภค แม้ว่ากลุ่มวิสาหกิจต้องการปรับปรุงในด้านนี้แต่ยังขาดความรู้และเทคนิคในการพัฒนาและสร้างแบรนด์ที่ดึงดูดใจ นอกจากนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังไม่มีมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาระบบการตลาดและผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนขันบ้านท่าขนม ได้ดังต่อไปนี้

โอกาสและอุปสรรค

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกแสดงให้เห็นว่า มีหน่วยงานต่าง ๆ จากภาครัฐให้การสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ เช่น สนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช การอบรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เทคนิคการถ่ายรูป การออกแบบโลโก้แบรนด์ จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อีกทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่ม เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ อย่างไรก็ตามแม้ว่ากลุ่มวิสาหกิจจะมีโอกาสเหล่านี้แต่ก็ยังมีอุปสรรคบางอย่าง เช่น คู่แข่งในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันมีจำนวนมากเป็นปัจจัยที่เพิ่มความท้าทายให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ส่วนในด้านการตลาดพบว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์หรือบริการจัดส่งมากขึ้น แต่กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ยังขาดทักษะในการดำเนินการด้านช่องทางการตลาดรูปแบบนี้

จากที่วิเคราะห์มาข้างต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านทำขนม สามารถสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านทำขนมดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านทำขนม

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ประธานวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการทำขนม 2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการรวมกลุ่มกันเพื่อประชุม เข้าร่วมการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ 3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มทุกระบวนการ 4. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความหลากหลาย เช่น เบเกอรี่ ขนมไทย สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้บริโภค	1. สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจมีการปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องช้า 2. ไม่มีแบรนด์สินค้าที่ชัดเจนทำให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าไม่ได้ 3. การออกแบบบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบัน ขาดความดึงดูดและความนิยมในกลุ่มผู้บริโภค 4. ขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค 5. สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่วัยกลางคนที่ยังขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 6. ขาดความรู้และทักษะทางเทคนิคในการพัฒนาและสร้างแบรนด์ที่น่าสนใจ

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1.นโยบายและแผนยุทธศาสตร์จากภาครัฐที่มุ่งพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ 2.หน่วยงานราชการให้การสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการตลาด (การอบรม) ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต การจัดทำบัญชี 3.การเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่ม เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ	1.คู่แข่งในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันมีจำนวนมาก 2.ต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้น 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภค เช่นการซื้อออนไลน์หรือบริการจัดส่ง

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

การศึกษานี้ได้ระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ TOWS Matrix ที่แสดงในตารางที่ 3 โดย TOWS Matrix ได้จัดหมวดหมู่ทางเลือกเชิงกลยุทธ์เป็น 4 ประเภทได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies: SO) กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround Strategies: WO) กลยุทธ์กระจายความเสี่ยง (Diversification Strategies: ST) และกลยุทธ์ป้องกัน (Defensive Strategies: WT) ตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอธิบายได้ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรพิจารณาการสร้างตลาดใหม่ และพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้า ที่ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบจดจำสินค้าได้ แนวทางนี้จะใช้จุดแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกับสถาบันการศึกษายังเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ดี กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround Strategies) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสได้ เช่น จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาช่องทางการตลาด การตลาดออนไลน์ พัฒนาช่องทางการตลาดออนไลน์ เพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่คือเพจสวนชนบ้านขนม ทางกลุ่มไลน์ TikTok หรือช่องทางการติดต่ออื่น ๆ ที่สะดวกสำหรับผู้บริโภค ออกแบบพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มี ความทันสมัย ปรับเปลี่ยนตราสินค้าให้แสดงได้อย่างเด่นชัด มีช่องทางการติดต่อกับผู้ผลิตได้อย่างชัดเจน บรรจุภัณฑ์สามารถป้องกันสินค้าที่อยู่ด้านใน และง่ายต่อการจัดส่งในพื้นที่ห่างไกล และสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มต่อไปในอนาคต

กลยุทธ์กระจายความเสี่ยง (Diversification Strategies) วิสาหกิจชุมชนควรวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคและชุมชนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การผลิตให้สอดคล้องกับทิศทางของตลาดผลิตภัณฑ์ชุมชน กลยุทธ์

ป้องกัน (Defensive Strategies) เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีทั้งจุดอ่อนและอุปสรรค กลยุทธ์ที่ใช้คืออบรมเพิ่มเติมความรู้ด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การนำเสนอผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเรียนรู้วิธีการปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้การสื่อสารผลิตภัณฑ์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น

จากที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านท่าขนม ด้วยเทคนิค TOWS Matrix สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์จากผักเชียงดาด้วยเทคนิคเมตริกซ์ TOWS Matrix ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านท่าขนม ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 ประธานวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถในการทำขนม S2 วิสาหกิจชุมชนได้ดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ S3 วิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างความร่วมมือภายในชุมชน S4 สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มทุกกระบวนการ S5 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความหลากหลาย เช่น เบเกอรี่ ขนมไทย สามารถผลิตได้ตามความต้องการของผู้บริโภค	W1 ขาดความรู้เกี่ยวกับการตลาดและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ W2 ขาดการวางแผนการซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ผลิตสินค้า W3 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยังไม่หลากหลาย W4 บรรจุภัณฑ์ยังไม่น่าสนใจและไม่มีความโดดเด่นเฉพาะตัว W5 สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่วัยกลางคนที่ยังขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยหลักและติดตามความพึงพอใจของผู้บริโภค
โอกาส (Opportunities) O1 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์จากภาครัฐที่มุ่งพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ O2 หน่วยงานราชการให้การสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการตลาด(การอบรม) ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตการจัดทำบัญชี	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) S2S3O2 หาดตลาดใหม่และขยายกลุ่มลูกค้าภาครัฐ หรือชุมชน S5O3 พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) W1W2W5O3 อบรมสมาชิกด้านการพัฒนาช่องทางการตลาด การตลาดออนไลน์ W3O3 พัฒนาช่องทางการตลาดออนไลน์ W4O2พัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ

03 การเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่ม เข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว มีต้นทุนต่ำ		
อุปสรรค (Threats) T1 คู่แข่งในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันมีจำนวนมาก T2 ต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้น	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) S2S3T2 วิเคราะห์ความต้องการผู้บริโภคเพื่อพัฒนากลยุทธ์การผลิตให้สอดคล้องกับทิศทางความต้องการของตลาดผลิตภัณฑ์ชุมชน	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) W4T5T1T2 อบรมเพิ่มเติมความรู้ด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การนำเสนอผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย

แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อดูทางเลือกกลยุทธ์หลักโดยพิจารณาและวางแผนเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับหมวดหมู่ของปัญหาที่ระบุ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินกลยุทธ์เฉพาะ ในตารางที่ 4 จะแสดงให้เห็นแนวทางในระดับวิสาหกิจ

ด้านสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ สมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคน ทำให้ยากต่อการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีและเทคนิคใหม่ ๆ ถือเป็นปัญหาหลักของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นจึงเสนอให้พัฒนาและอบรมด้านเทคโนโลยีและเทคนิคใหม่ ๆ ด้วยการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐให้ช่วยอบรมเพิ่มเติมความรู้และเน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง โดยออกแบบให้เหมาะสมกับระดับความเข้าใจของสมาชิกกลุ่ม เช่น เป็นรูปแบบการสาธิตและทดลองทำ ในขณะเดียวกันคัดเลือกสมาชิกในกลุ่มที่มีความสามารถหรือสนใจในเทคโนโลยีเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือพี่เลี้ยงให้กับสมาชิกคนอื่น และในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้เยาวชนในพื้นที่ได้เข้ามาเรียนรู้วิธีการทำงานแบบรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อให้พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยพัฒนาชุมชนและสนใจที่จะปรับใช้เทคโนโลยีและเทคนิคใหม่ ๆ มากขึ้น

ด้านการผลิตและการดำเนินงาน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ และไม่สามารถรับคำสั่งซื้อในปริมาณมากได้เนื่องจากสมาชิกมีงานประจำ ต้องใช้เวลาว่างจากงานประจำเพื่อมาผลิตสินค้า ดังนั้นจึงเสนอให้มีการจัดระบบเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบงานเฉพาะส่วน เช่น การเตรียมวัตถุดิบ การประกอบสินค้า และการบรรจุโดยสามารถแบ่งงานเป็นโมดูลย่อยตามช่วงเวลาว่างของสมาชิก สนับสนุนให้สมาชิกทำงานแทนกันได้ กรณีที่สมาชิกคนใดไม่สามารถทำงานได้ ประเมินกำลังการผลิตของกลุ่มและกำหนดปริมาณการสั่งซื้อสูงสุดที่สามารถรองรับได้

ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันไม่มีแบรนด์ที่ชัดเจนและบรรจุภัณฑ์ยังขาดความน่าสนใจ ขาดการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางการตลาด ดังนั้นจึงเสนอให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน พัฒนาโลโก้และรูปแบบที่สะท้อนถึงเอกลักษณ์ของสินค้าเพื่อสร้างการจดจำในกลุ่มเป้าหมาย ใช้สื่อออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์หรือเล่าเรื่องราวของสินค้า ร่วมแสดงสินค้าชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนในการจัดจำหน่ายและโปรโมทสินค้า รวมทั้งการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความชอบ ในตัวสินค้าและปัญหาที่ลูกค้าพบเจอ

ตารางที่ 4 แนวทางเชิงกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านท่าขนม

ประเภทของปัญหา	แนวทางเชิงกลยุทธ์
สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ	1.จัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ 2.เปิดโอกาสให้เยาวชนในพื้นที่ได้เข้ามาเรียนรู้วิธีการทำงานแบบรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน
การผลิตและการดำเนินงาน	1.จัดระบบเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรับผิดชอบงานเฉพาะส่วน 2.สนับสนุนให้สมาชิกทำงานแทนกันได้กรณีที่สมาชิกคนใดไม่สามารถทำงานได้ 3.ประเมินกำลังการผลิตของกลุ่มและกำหนดปริมาณการสั่งซื้อสูงสุดที่สามารถรองรับได้
การออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด	1.พัฒนาแบรนด์และออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกลุ่มวิสาหกิจ 2.ออกแบบผลิตภัณฑ์โดยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา 3.สร้างตัวตนในสื่อสังคมออนไลน์ โปรโมทและขยายตลาดการขายสินค้าออนไลน์ 4.ร่วมแสดงสินค้าชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนในการจัดจำหน่ายและโปรโมทสินค้า 5.เก็บข้อมูลเกี่ยวกับความชอบ ในตัวสินค้าและปัญหาที่ลูกค้าพบเจอ

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสวนชั้นบ้านท่าขนม ตำบลสวนชั้น อำเภอลำลูกกา จังหวัดนครราชสีมา มีจุดเด่นคือเป็นการรวมกลุ่มของชาวบ้านที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้เสริมจากอาชีพหลักและใช้ประสบการณ์และความสามารถของประธานกลุ่มที่มีความรู้ด้านการทำขนมและอาหารมาช่วยในการเริ่มก่อตั้งกลุ่ม แต่ยังมีขาดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือหาตลาดใหม่และขยายกลุ่มลูกค้าภาครัฐ หรือชุมชน รวมถึงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย 2) กลยุทธ์เชิงรับ คือ เพิ่มเติมความรู้ด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์

การนำเสนอผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข คืออบรมสมาชิกด้านการพัฒนาช่องทางการตลาด การตลาดออนไลน์ และการพัฒนาช่องทางการตลาดออนไลน์พร้อมไปกับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของผลิตภัณฑ์ มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ เพิ่มเดิมความรู้ด้านการจัดการต้นทุนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตร ข้อมูลในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2564 พบว่า จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียน มีจำนวน 93,503 แห่ง ได้รับการประเมินศักยภาพ 63,277 แห่ง ได้รับการประเมินในระดับดี เพียงร้อยละ 29.80 ระดับปานกลาง ร้อยละ 53.94 และระดับปรับปรุงร้อยละ 16.26 (Department of Agriculture Extension, 2021) และข้อมูลจากการศึกษาวิจัยปัญหาของวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ ด้านวัตถุดิบ การผลิต การตลาด แรงงาน การบริหารจัดการ เงินทุน และนโยบายจากภาครัฐ ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐให้ความช่วยเหลือแก่วิสาหกิจชุมชน (Jensantikul, 2019) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้ต้องพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาฝีมือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด รูปแบบผลิตภัณฑ์มีความแปลกใหม่หรือดึงดูดใจผู้ซื้อ จึงจะทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จในการก่อให้เกิดรายได้ เกิดการจ้างงานในชุมชนและสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะที่ประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Panasampon et al., 2018)

อย่างไรก็ตามปัญหาที่วิสาหกิจหนึ่งพบเจออาจแตกต่างจากอีกวิสาหกิจหนึ่ง เนื่องจากลักษณะและขนาดการดำเนินงานที่ต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะมีจำนวนมากและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ แต่การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนยังมีค่อนข้างน้อยและยังต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีส่วนช่วยในด้านวรรณกรรมเกี่ยวกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย โดยนำเสนอการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ครอบคลุมมากขึ้น โดยงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนเผชิญกับปัญหาหลายประการที่ถูกมองข้ามเนื่องจากการดำเนินงานโดยวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเล็ก การศึกษานี้ได้ประเมินปัญหาเหล่านี้และเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในด้านสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจการผลิตและการดำเนินงานและการออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดโอกาสในการวิจัยเพิ่มเติมที่สามารถพัฒนาคุณภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเล็กและเพิ่มรายได้ของสมาชิกกลุ่มในต่างจังหวัดได้ อีกทั้งการศึกษานี้มีส่วนช่วยในด้านวิชาการในการพัฒนารอบแนวคิดเชิงคุณภาพสำหรับการประเมินปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การวิจัยเชิงคุณภาพมีความครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีที่ซับซ้อนเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ (Groenland and Dana,

2019) ดังนั้นการพัฒนากรอบแนวคิดนี้จึงช่วยให้การศึกษามีความเข้าใจใหม่ ๆ และเจาะลึกกับพฤติกรรมของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่างจังหวัดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือการศึกษานี้จะช่วยเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคตในการกำหนดคำถามสำคัญสำหรับการประเมิน การระบุผลลัพธ์ที่ควรตรวจสอบและกำหนดกรอบนโยบายที่ควรแนะนำให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สรุป

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะพื้นที่และเฉพาะกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มเล็ก ในชุมชน ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงในบริบทอื่นได้ หากมีการศึกษาในกลุ่มวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้น พื้นที่หลากหลายมากขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้อาจแตกต่างออกไปเนื่องจากลักษณะการดำเนินงานและปัจจัยภายนอกที่ต่างกัน แต่กรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษานี้สามารถขยายไปยังกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาได้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนและผู้กำหนดนโยบาย โดยอ้างอิงจากแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ได้ระบุไว้สำหรับการพัฒนา ประการแรกจากผลการวิจัยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบผลิตภัณฑ์และการตลาด เนื่องจากปัญหาส่วนใหญ่ที่ระบุไว้เกี่ยวข้องกับด้านเหล่านี้แม้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่มจะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค แต่การสร้างแบรนด์กลับเผชิญความท้าทายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ดังนั้นการมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคและทักษะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะช่วยให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนรับมือกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้

References

- Araya Suedet. (2016). *The Process of Promoting Community Products through E-Commerce Channels: A Case Study of Sai Bua Community Enterprise* [Master's Thesis in Rural Studies and Development]. Thammasat University].
- Dana, L.-P. and Dana, T.E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship Research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2 (1), 79–88.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed). SAGE Publications.

- Jensantikul, N. (2019). The Development of Community Enterprise in Lower Central Provinces Region 1 to Enhance its Competitiveness in the ASEAN Community. *Political Science and Public Administration Journal*, 10(1), 95–120.
- Nakhon Si Thammarat Rajabhat University. (2021). *Projects, Activities, and Research Collaborations with the Community: The Case of Suan Khan Ban Tham Khanom Community Enterprise* [Research Report. Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Nakhon Si Thammarat].
- Panasampon et al., (2021). Product Development, Marketing Channel Development and Community Enterprise Management of Container from Betel Husk Producer Group: A Case study of Chaw Phron's Lifestyle Women Power Group. *Journal of Community Development and Life Quality*, 9(3), 452–464.
- Waraporn Kanjanaklod. (2024). Management Model of Cost Management and Supply Chain of Ban Wang Nark's Lovely Bantam chicken. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University*, 43(2), 89–99.