

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาด วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 15 พฤศจิกายน 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ 15 มีนาคม 2566

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 21 เมษายน 2566

ทัตพงศ์ นามวัฒน์¹

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ธนพร จนาพิระกนิษฐ^{*}

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มกับคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา 10 รายเพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงาน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ จากนั้นประเมินผลการพัฒนาโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากนักท่องเที่ยวและประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบบังเอิญ จำนวน 385 ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผลิตภัณฑ์กระเป๋าสานผักตบชวารูปแบบใหม่ที่มีการผสมผสานลายผ้าปักสามารถสร้างเอกลักษณ์โดดเด่นได้ และผู้บริโภคเห็นด้วยกับผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นใหม่ในระดับมาก และการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard ประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ด้าน ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญคือกลยุทธ์เชิงรุก อาทิ การพัฒนาสินค้าใหม่และการเพิ่มช่องทางจำหน่ายออนไลน์เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า ซึ่งเมื่อวิสาหกิจชุมชนเพิ่มช่องทางจำหน่ายออนไลน์ 2 ช่องทางทำให้มีรายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับการจำหน่ายแบบออฟไลน์เพียงช่องทางเดียว

คำสำคัญ: การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ทางการตลาด วิสาหกิจชุมชน

วิธีการอ้างอิง:

ทัตพงศ์ นามวัฒน์ และธนพร จนาพิระกนิษฐ์. (2566). การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย. วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 5(2), 95-112.

^{*}ผู้ประสานงานหลัก: tanaporn.jana@crru.ac.th

The Development of Product and Marketing Strategy of The Water Hyacinth Basketry Community Enterprise in Thoeng District, Chiang Rai Province

Received: November 15, 2022

Revised: March 15, 2023

Accepted: April 21, 2023

Thatphong Namwat¹

Lecture of Logistics Management

Faculty of Management Science, Chiang Rai Rajabhat University

Tanaporn Janapiraganit^{2*}

Lecture of Logistics Management

Faculty of Management Science, Chiang Rai Rajabhat University

Abstract

This research aimed to study the potential of the water hyacinth basketry community enterprise in Thoeng district, Chiang Rai province, and develop new products, branding, packaging, and marketing plan. By applying mixed methods, group interviewing, focus group discussion, and questionnaire were used to compile the data. The first and second method were used as tools collecting needs of developing new water hyacinth bags from 10 community enterprise' members. The third tool, a questionnaire, was used to gather opinions toward the revised items from 385 tourists and Chiang Rai citizens. The result showed that a new water hyacinth bag with a combination of embroidered patterns could create a unique identity. Moreover, consumers agreed on the development of the new product, branding, and packaging at a high level. As for the strategy aspects based on TOWS Matrix and Balance Scorecard, the proactive strategies were highlighted such as developing new collection of water hyacinth bags presenting the identity of the enterprise, and widening customer groups using the online sale channel. Therefore, when the community enterprise expanded two online sale channels, the monthly income increased by 20 percent compared to a single offline sale channel.

Keywords: Product Development, Marketing Strategy, Community Enterprise

Cite this article as:

Namwat, T., & Janapiraganit, T. (2023). The Development of Product and Marketing Strategy of The Water Hyacinth Basketry Community Enterprise in Thoeng District, Chiang Rai Province. *Journal of Management Science Pibulsongkram Rajabhat University*, 5(2), 95-112.

*Corresponding Author: tanaporn.jana@crru.ac.th

บทนำ

ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน ทางภาครัฐมีการดำเนินนโยบายสร้างองค์ความรู้ให้กับประชาชน โดยพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิชาการให้สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกับงานฝีมือของกลุ่มชาวบ้านเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น และสามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับคนในชุมชน เพื่อลดปัญหาการว่างงาน ตลอดจนการสร้างเสริมอาชีพให้กับคนในชุมชน นอกจากนี้ภาครัฐยังได้ส่งเสริมให้ประชาชนรวมกลุ่มสร้างอาชีพผ่านระบบการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในการประกอบกิจการผลิตสินค้าและบริการออกสู่ตลาด ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ (เบญจรงค์ สวัสดิ์พาณิชย์, 2565) ซึ่งผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบถึงกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยและโดดเด่น เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์สู่การแข่งขันและสร้างจุดยืนในตลาด

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา ตำบลแม่ลอย อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดเชียงราย มีการรวมกลุ่มกันประกอบธุรกิจจักสานผักตบชวา สินค้าที่มีความโดดเด่นคือกระเป๋าสานจากผักตบชวารูปแบบต่าง ๆ อาทิ กระเป๋าถือ กระเป๋าสะพาย และกระเป๋าใส่เอกสาร เป็นต้น โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสร้างอาชีพและรายได้ให้กับคนในชุมชน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีอาชีพเสริม และได้ใช้เวลาว่างจากการทำเกษตรให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ล้วนมีอาชีพเกษตรกรและเป็นผู้สูงอายุ (วันดี ต้นดีบ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2565)

อย่างไรก็ตามวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา พบปัญหาในการประกอบธุรกิจ กล่าวคือสินค้าไม่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และมีความคล้ายคลึงกับคู่แข่งในตลาด อีกทั้งไม่มีการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ เนื่องจากขาดทักษะการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับยุคสมัยและความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน ตลอดจนขาดแผนการตลาดที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงาน และเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มฯ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด (วันดี ต้นดีบ, สัมภาษณ์, 19 กุมภาพันธ์ 2565) ผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงมีแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์กระเป๋ารูปแบบใหม่โดยการผสมผสานระหว่างงานสานผักตบชวาจากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา และงานผ้าปักมือจากกลุ่มผ้าปักด้วยมือบ้านสันกอง ตำบลแม่ไร่ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดเชียงราย ซึ่งจะสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่นี้มีเอกลักษณ์ โดดเด่น และแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ตลอดจนการออกแบบแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (Porter, 1991) จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงาน และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และณภัทรา ปานเจริญ, 2563)

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดเชียงราย
3. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดเชียงราย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

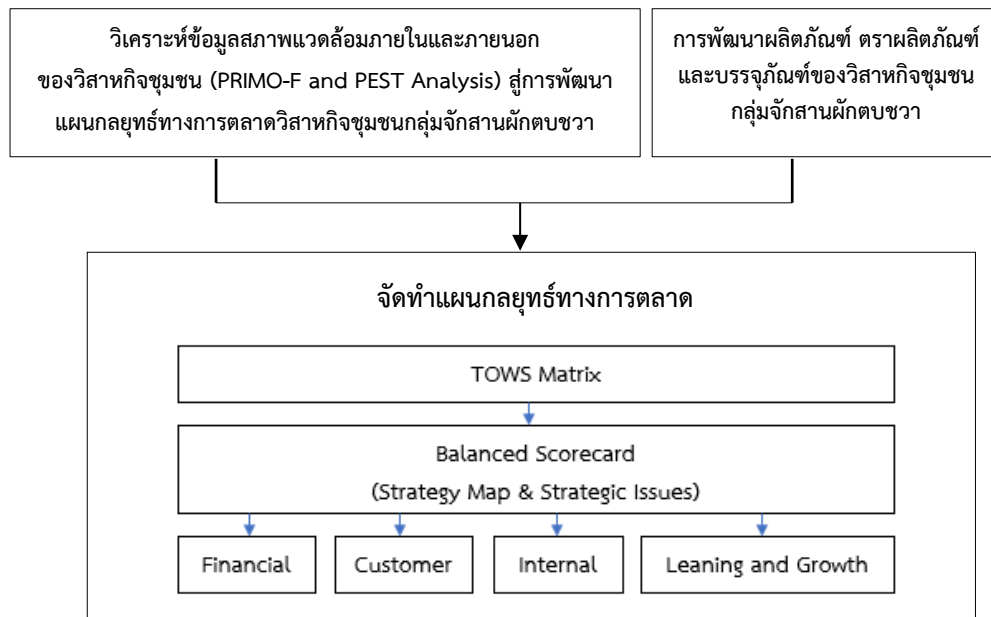
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย มีการศึกษาเอกสาร และทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการหาแนวทางในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรให้อยู่เหนือคู่แข่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจ (Porter, 1991) โดยการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืนในการประกอบธุรกิจมีขั้นตอนเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้สามารถเข้าใจและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน จากนั้นจึงตามด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโอกาสและอุปสรรคของการดำเนินงาน (Aslan, Cinar, & Kumpikaite, 2012) โดยการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก เชิงรับ เชิงป้องกัน และเชิงแก้ไข ในกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ TOWS Matrix ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรเผชิญอยู่นั้น สามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (พิบูล ทัพะบาล, 2551) ซึ่ง Kotler (2001) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางการตลาดว่าเป็นแนวทางที่ถูกกำหนดในการให้บริการการตลาดของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตลาดเป้าหมาย

Kaplan and Norton (1996) ผู้คิดค้นหลักการหรือทฤษฎี Balanced Scorecard เสนอแนวคิดในการประเมินผลขององค์กร โดยประเมินผลจากมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดย Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน อันจะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

ผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งที่เสนอแก่ตลาด เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของผู้บริโภคให้ได้รับความพึงพอใจ มีลักษณะเป็นสินค้า (มีตัวตน) หรือบริการ (ไม่มีตัวตน) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระเป๋ากกตบชวารูปแบบใหม่ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักแนวคิดด้านตราผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์และผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์หมายถึง ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการที่มีแนวคิดใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในผลิตภัณฑ์ โดยจะต้องทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าเกิดความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์สินค้าให้มากที่สุด หรือควรมีความพึงพอใจมากกว่าการบริโภคผลิตภัณฑ์สินค้าชนิดเดิม (McCarthy, Shapiro, & Perreault, 1979) นอกจากนี้ Kotler (2003) กล่าวว่า ตราผลิตภัณฑ์ คือ สิ่งที่ช่วยสร้างความแตกต่าง และความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจให้กับสินค้า หรือ บริการ ซึ่งเป็นรูปแบบของสัญลักษณ์ รูปภาพ หรือคำพูด ที่สามารถสร้างการจดจำของผู้บริโภคได้ และบรรจุภัณฑ์ คือ สิ่งที่ทำหน้าที่รองรับหรือหุ้มผลิตภัณฑ์ เพื่อทำหน้าที่ป้องกันผลิตภัณฑ์จากความเสียหาย ตลอดจนช่วยกระตุ้นการซื้อและแจ้งรายละเอียดของผลิตภัณฑ์

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยมุ่งศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ รวมถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของวิสาหกิจชุมชน (Saridvanich, 2010) และใช้แบบจำลอง PEST Analysis เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชน (Kotler, 1998) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา จำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใน 3 ประเด็นคำถาม คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน 2) ข้อมูลการดำเนินงานและบริบทภายใน และ 3) ข้อมูลด้านผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ มีกระบวนการดังนี้

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา จำนวน 10 คน โดยสอบถามถึงความต้องการพัฒนากระเป๋ารูปแบบใหม่และความสามารถในการจักสานขึ้นรูปกระเป๋ให้เป็นทรงต่าง ๆ โดยผู้วิจัยได้นำผลจากการสนทนากลุ่ม

มาออกแบบผลิตภัณฑ์กระเป๋าผักตบชวารูปแบบใหม่ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ โดยคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินการนี้ด้วย

2. ทำการประเมินผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักท่องเที่ยวและประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบสอบถาม ถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลิตภัณฑ์กระเป๋าผักตบชวารูปแบบใหม่ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อกระเป๋าผักตบชวารูปแบบใหม่ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธีของ Likert (1967) ซึ่งสองตอนแรกเป็นคำถามปลายปิด (Closed Form) และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามปลายเปิด (Opened Form) และทำการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยเริ่มจากการตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence) เลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งแต่ละข้อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.877 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อถือสูง (Cronbach, 1970)

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน คำนวณได้จากสูตรของ Cochran (1977) สมมติค่าสัดส่วนเท่ากับ 0.50 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 ราย

2.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลโดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์ความคิดเห็นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา โดยใช้ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 เป็นข้อมูลในการทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้เทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard และหลังการจัดทำแนวทางเบื้องต้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใน 4 ประเด็น คือ ด้านการเงิน ด้านกลุ่มลูกค้า ด้านกระบวนการจัดการของวิสาหกิจชุมชน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาเศรษฐศาสตร์ การตลาด การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และนักพัฒนาชุมชน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอบึง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis มีดังนี้

P - People (ด้านบุคลากร) พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา มีประธานกลุ่มที่มีประสบการณ์และมีทักษะในการจักสานผักตบชวามาเป็นระยะเวลายาวนาน 15 ปี โดยได้รับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ และได้รางวัล Best of The Best โครงการออมสินยุวพัฒน์รักษ์ถิ่น 2564 จัดโดยธนาคารออมสิน อีกทั้งสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยใช้เวลาวางจากการเก็บเกี่ยวพืชผลทางการเกษตรมาทำผลิตภัณฑ์จักสานเพื่อสร้างรายได้ แต่อย่างไรก็ตาม สมาชิกกลุ่มยังมีจุดอ่อน คือ ขาดทักษะในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ได้

R - Resources (ด้านทรัพยากร) พบว่า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตกระเป๋าผักตบชวาเป็นการเพิ่มมูลค่าของวัชพืช โดยกระเป๋าสานผักตบชวาของกลุ่มผ่านการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) โดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แต่ทั้งนี้ วัตถุดิบผักตบชวาที่วิสาหกิจชุมชนใช้ เป็นผักตบชวาจากจังหวัดในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีระยะทางขนส่งไกล ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง

I - Innovation and Ideas (ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์) พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา มีจุดแข็งในด้านการพัฒนาคุณภาพของกระเป๋าสานอย่างต่อเนื่อง มีตลาดที่ใช้สานหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีความแข็งแรงคงทนต่อการใช้งาน สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม แต่ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความคล้ายคลึงกันกับคู่แข่งในตลาด อีกทั้งยังขาดองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีอัตลักษณ์ ประกอบกับตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์มีรูปแบบไม่เหมาะสมกับสินค้า และไม่สามารถสร้างความสนใจจากผู้ซื้อได้

M - Marketing (ด้านการตลาด) พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหลัก คือการออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่อง เช่น การออกงานแสดงสินค้า ณ ศูนย์แสดงสินค้าเมืองทองธานี งานฤดูหนาวประจำปีในจังหวัด งานไม้ดอกไม้ประดับ เป็นต้น อีกทั้งยังมีตัวแทนรับไปจำหน่ายตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น ร้านขายของฝาก และถนนคนเดิน ในด้านราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือว่ามีความเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามวิสาหกิจชุมชนยังไม่เชี่ยวชาญในการจัดจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์

O - Operations (ด้านการดำเนินงาน) พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา มีโครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มในแง่ของการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ตามกระบวนการผลิต สมาชิกมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการจัดสรรและแบ่งปันรายได้ให้สมาชิกอย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ ในบางขั้นตอนของกระบวนการผลิตมีสมาชิกที่มีทักษะทำเป็น เพียง 1-2 คนเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาคอขวด อีกทั้งสมาชิกมีจุดอ่อนในด้านไอเดียสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าได้ และไม่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

F - Finance (ด้านการเงินและงบประมาณ) พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา มีรายได้อยู่ในระดับที่ดี มีสภาพคล่องทางการเงิน ไม่มีหนี้สิน มีการจดบันทึกรายได้และรายจ่ายอย่างชัดเจน แต่ยังขาดการวิเคราะห์ค่าเสื่อมทรัพย์สินและการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน และอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว

ผลการศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis มีดังนี้

P – Politic (ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง) พบว่า หน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงราย ได้ให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน ผู้นำกลุ่ม และพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงราย, 2565) แต่วิสาหกิจชุมชนยังขาดการพัฒนาในหลากหลายมิติในโซ่อุปทานการจัดการ

E – Economic (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) พบว่า มาตรการสำหรับสถานการณ์โรคโควิด-19 มีแนวโน้มผ่อนคลายอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประชาชนจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น อีกทั้งวิสาหกิจชุมชนสามารถออกงานแสดงสินค้าและจัดจำหน่ายได้ แต่ด้วยปัจจัยด้านราคาน้ำมันที่ผันผวน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) ทำให้การเดินทางไปออกงานแสดงสินค้ามีต้นทุนการเดินทางสูงขึ้นจากเดิม

S – Social (ปัจจัยด้านสังคม) พบว่า กระแสการใช้ผลิตภัณฑ์กระเป๋าสานจากผักตบชวา ซึ่งเป็นการนำวัสดุพืชมาเพิ่มมูลค่า มีความนิยมเพิ่มมากขึ้น ทั้งในกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงาน (ณกฤติกา ทรัพย์พ่วง, วิจิตรา ศรีสอน และศิริธรรม ภาคสุวรรณ, 2564) แต่วิสาหกิจชุมชนกลับยังไม่เป็นที่รู้จักบนสื่อออนไลน์ ทำให้ยังไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ

T – Technology (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) พบว่า เป็นโอกาสที่ดีในการขยายตลาดโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าผ่านช่องทาง Social Media (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) แต่อย่างไรก็ตามวิสาหกิจชุมชนยังไม่มีความเชี่ยวชาญ และยังขาดทักษะในการใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อจำหน่ายสินค้า

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวามีปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ อีกทั้งมีความคล้ายคลึงกับคู่แข่งชั้นนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์กระเป๋าผักตบชวารูปแบบใหม่ โดยเริ่มต้นจากการสัมภาษณ์ความต้องการของประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวาในการพัฒนากระเป๋าให้มีอัตลักษณ์และมีสีสันสวยงาม ซึ่งในอดีตวิสาหกิจชุมชนผลิตเพียงกระเป๋าสานผักตบชวาแบบเรียบ ไม่มีลวดลาย ซึ่งคล้ายคลึงกับผู้ผลิตกระเป๋าผักตบชวารายอื่นในท้องตลาด ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิดในการร่วมมือผลิตกระเป๋ารูปแบบใหม่โดยใช้เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดเชียงราย ซึ่งกลุ่มผ้าปักด้วยมือบ้านสันกอง ตำบลแม่ไร่ อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย เป็นวิสาหกิจชุมชนในเครือข่ายที่ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกัน อันจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว เนื่องจากกลุ่มผ้าปักด้วยมือบ้านสันกองมีสินค้าประเภทผ้าปักผืนยาวลวดลายต่าง ๆ ที่ได้รับแรงบันดาลใจจากดอกไม้บนดอยตุง และลวดลายชนเผ่าในจังหวัดเชียงราย นำมาสู่การพัฒนากระเป๋าผักตบชวาที่มีการนำลวดลายผ้าปักจากกลุ่มผ้าปักด้วยมือบ้านสันกองเข้ามาผสมผสาน ตกแต่งลงบนงานสานผักตบชวา เป็นการเพิ่มความสวยงามและความเป็นเอกลักษณ์ของกระเป๋าผืนยาวลวดลายท้องถิ่น ทำให้โดดเด่น แตกต่างไปจากกระเป๋าผักตบชวาของผู้ผลิตรายอื่นในตลาด นอกจากนี้ในด้านรูปทรงของกระเป๋า ผู้วิจัยได้ร่วมออกแบบรูปทรงที่สอดคล้องกับทักษะฝีมือและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนทั้งสองกลุ่ม ทั้งนี้ รายได้จากการจำหน่ายกระเป๋ารูปแบบใหม่นี้ยังกระจายไปสู่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนได้ถึงสองกลุ่ม จากนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ร่วมกับประธานวิสาหกิจชุมชน ภายใต้ชื่อแบรนด์ “วันดีจักสาน” โดยมีการออกแบบตราผลิตภัณฑ์ที่สวยงามเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวาไม่มีการนำตราผลิตภัณฑ์และ

บรรจุภัณฑ์ไปใช้ในการจัดจำหน่ายมาก่อน รูปภาพตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ แสดงดังภาพที่ 2 ผลิตภัณฑ์ ก่อนการพัฒนาและภายหลังการพัฒนา แสดงดังภาพที่ 3 และ ภาพที่ 4 ตามลำดับ



ภาพที่ 2 ตราผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์



ภาพที่ 3 ผลิตภัณฑ์ก่อนการพัฒนา



ภาพที่ 4 ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ภายหลังจากการพัฒนา

จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง (นักท่องเที่ยวและประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย จำนวน 385 ราย) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์กระเป๋ารูปแบบใหม่ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ โดยมีผลการวิจัยดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง 205 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 และเพศชาย จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 35-44 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.19 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 มีอาชีพรับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.49 และส่วนใหญ่ร้อยละ 30.91 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001–20,000 บาท ในด้านความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวและประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงรายที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ พบว่า ความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งภาพรวมของด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับอีกสามด้านที่เหลือ โดยภาพรวมด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านตราผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และด้านบรรจุภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)			
(1) ผลิตภัณฑ์มีลวดลายสวยงามและเป็นที่ดึงดูดใจ	4.01	0.785	มาก
(2) ผลิตภัณฑ์สามารถสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน	4.20	0.782	มาก
(3) ผลิตภัณฑ์มีการประยุกต์รูปแบบที่สวยงาม	3.66	0.751	มาก
(4) ผลิตภัณฑ์มีราคาขายที่เหมาะสมและคุ้มค่า	3.95	0.819	มาก
รวมด้านผลิตภัณฑ์	3.95	0.405	มาก
ด้านตราผลิตภัณฑ์			
(1) ตราผลิตภัณฑ์ “วันดีจักสาน” มีความสวยงาม โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ	3.80	0.746	มาก
(2) ตราผลิตภัณฑ์ “วันดีจักสาน” สร้างความจดจำได้ง่าย	4.04	0.803	มาก
(3) ตราผลิตภัณฑ์ “วันดีจักสาน” สะท้อนถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์	3.70	0.622	มาก
(4) ตราผลิตภัณฑ์ “วันดีจักสาน” สามารถกระตุ้นความสนใจในการซื้อผลิตภัณฑ์	3.67	0.715	มาก
รวมด้านตราผลิตภัณฑ์	3.80	0.363	มาก
ด้านบรรจุภัณฑ์ (Packaging)			
(1) บรรจุภัณฑ์มีขนาดเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์	4.15	0.808	มาก
(2) บรรจุภัณฑ์มีความสะดวกต่อการใช้งาน	3.83	0.763	มาก
(3) บรรจุภัณฑ์สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้	3.95	0.831	มาก
(4) บรรจุภัณฑ์สามารถสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์	3.61	0.737	มาก
รวมด้านบรรจุภัณฑ์	3.88	0.389	มาก

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าในด้านผลิตภัณฑ์ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยกับข้อคำถาม (2) ผลิตภัณฑ์สามารถสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยความเห็นด้วยของข้อคำถาม (3) ผลิตภัณฑ์มีการประยุกต์รูปแบบที่สวยงาม มีค่าเฉลี่ยเพียง 3.66 ซึ่งมีค่าน้อยที่สุด ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวาควรเพิ่มรูปแบบของกระเป๋าสานผักตบชวาที่ผสมผสานกับงานผ้าปักมือ ให้มีความหลากหลายมากขึ้น และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของผู้ซื้อได้ เช่น กระเป๋าสำหรับใส่ของไปทำงาน หรือกระเป๋าถือสำหรับออกงานต่าง ๆ เพื่อสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มากขึ้น

อย่างไรก็ตามจากการพัฒนากระเป๋ารูปแบบใหม่ที่มีลวดลายสวยงามและเป็นเอกลักษณ์แล้ว ผู้วิจัยพบว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวายังไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ทำให้กระเป๋ารูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ที่ผลิตออกมาไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ดีเท่าที่ควร ทางผู้วิจัยจึงจัดทำแผน

กลยุทธ์ทางการตลาด โดยใช้ผลการวิจัยในข้อที่ 1 และ 2 เป็นข้อมูลในการทำแผนกลยุทธ์ เพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย มีดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์กระเป๋ากักตบชวาที่มีความสวยงาม ที่สามารถสื่อถึงอัตลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชน และสามารถขยายกลุ่มตลาดการจำหน่ายได้
2. ออกแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่องและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์
3. ให้สมาชิกกลุ่มถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับลูกหลานและผู้สนใจ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและกระจายรายได้ให้กับคนในชุมชนเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์แก้ไข ประกอบด้วย

1. การพัฒนาทักษะการจัดจำหน่ายในแพลตฟอร์มออนไลน์
2. การเข้ารับคำปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องหรือมหาวิทยาลัย ในการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย

1. ศึกษาการจัดการการตลาดต้นทุนและลดเวลาในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
2. ศึกษาความต้องการของลูกค้าและทำการรีวิวลินค้าในแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ

กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมการเข้าอบรมและหาความรู้เพิ่มทักษะการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีความสวยงาม ประณีตและทันสมัยอยู่เสมอ

ตารางที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix		
	จุดแข็ง Strength (S)	จุดอ่อน Weak (W)
ปัจจัยภายใน	S1 ประธานและสมาชิกมีทักษะการสานลายผักตบชวาที่มีความสวยงามและคงทนแข็งแรง	W1 ที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนและสถานที่จำหน่ายอยู่ห่างไกลจากตัวเมืองและเดินทางลำบาก
	S2 สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดี มีกิจกรรมสานความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง	W2 ผลิตภัณฑ์ยังไม่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่หลากหลายรวมถึงนักท่องเที่ยว
	S3 ผลิตภัณฑ์กระเป๋าสานผักตบชวาได้รับการรับรองเครื่องหมายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และได้รับคัดสรรสินค้า OTOP ระดับ 3 ดาว	W3 ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการจำหน่ายสินค้า
	S4 วิสาหกิจชุมชนมีสภาพคล่องทางการเงิน ไม่มีหนี้สิน	W4 ขาดทักษะการออกแบบสร้างสรรค์เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่
ปัจจัยภายนอก		

โอกาส Opportunities (O)	กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategies	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO Strategies
O1 การสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1. S1, S3, O4 พัฒนาผลิตภัณฑ์กระเป๋ากักตบชวาที่มีความสวยงาม ที่สามารถสื่อถึงอัตลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชน และสามารถขยายกลุ่มตลาดการจำหน่ายได้	1. W1, O2 พัฒนาทักษะการจัดจำหน่ายในแพลตฟอร์มออนไลน์
O2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการเข้าถึงกลุ่มตลาดได้ง่ายขึ้น	2. S3, O1, O2, O3 ออกงานแสดงสินค้าอย่างต่อเนื่องและเพิ่มช่องทางจำหน่ายทั้งรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์	2. W2, O1 เข้ารับคำปรึกษาจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องหรือมหาวิทยาลัย ในการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่
O3 การสนับสนุนการออกงานแสดงสินค้าจากหน่วยงานภาครัฐ	3. S2, S4 ให้สมาชิกกลุ่มถ่ายทอดองค์ความรู้กับลูกหลานในกลุ่มและผู้สนใจ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและกระจายรายได้ให้กับคนในชุมชนเพิ่มขึ้น	
O4 พฤติกรรมผู้บริโภคมีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่าจากของเสียหรือวัชพืชมากขึ้น		
อุปสรรค Threat (T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST Strategies	กลยุทธ์เชิงรับ WT Strategies
T1 สภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน	1. S1, T1, T3 ศึกษาการจัดการการลดต้นทุนและลดเวลาในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	W3, W4, T2, T4 ส่งเสริมการเข้าอบรมและหาความรู้เพิ่มทักษะการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีความสวยงาม ประณีตและทันสมัยอยู่เสมอ
T2 ผู้บริโภคไม่มั่นใจในคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชน	2. S3, T2 ศึกษาความต้องการของลูกค้าและวิธีสินค้าในแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ	
T3 คู่แข่งในกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวามีมาก		
T4 ความต่อเนื่องในการสนับสนุนจากทางภาครัฐ		

ตารางที่ 3 กลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
ด้านการเงิน (Financial Perspective)	1. ออกงานแสดงสินค้า	ยอดขายจาก	ยอดขาย	ให้สมาชิกกลุ่ม
	อย่างต่อเนื่องและเพิ่ม	การจัด	เพิ่มขึ้นร้อยละ	จำหน่ายสินค้าอย่าง
	ช่องทางจำหน่ายทั้ง	จำหน่าย	ละ 20	ต่อเนื่องทั้งการออก
	รูปแบบออฟไลน์และ	สินค้าผ่าน		งานและช่องทาง
	ออนไลน์	ทางช่องทาง		ออนไลน์
		ต่าง ๆ		

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	2. ศึกษาการจัดการการ ลดต้นทุนและลดเวลา ในการทำธุรกิจตั้งแต่ ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อ เพิ่มศักยภาพในการ แข่งขัน	ค่าใช้จ่ายใน การผลิตและ จำหน่าย สินค้า	ต้นทุนลดลง ร้อยละ 20	ควบคุมและประเมิน การผลิตของสมาชิก กลุ่มอยู่เสมอ
	3. ศึกษาความต้องการ ของลูกค้าและทำการ รีวิวนำสินค้าใน แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจ	ความพึง พอใจของ ลูกค้าที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์	ค่าเฉลี่ยของ ความพึง พอใจต่อ ผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นจาก เดิมร้อยละ 10	สอบถามความ ต้องการและความพึง พอใจผลิตภัณฑ์ กระเป๋าผักตบชวาของ ลูกค้า
ด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective)	4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ กระเป๋าผักตบชวาที่มี ความสวยงาม ที่ สามารถสื่อถึงอัต ลักษณ์ของวิสาหกิจ ชุมชน และสามารถ ขยายกลุ่มตลาดการ จำหน่ายได้	จำนวน กระเป๋า รูปแบบใหม่ที่ พัฒนา	กระเป๋า รูปแบบใหม่ที่ ได้พัฒนา เพิ่มขึ้นไม่ น้อยกว่าปีละ 2 รูปแบบ	ผลิตกระเป๋ารูปแบบ ใหม่แต่ยังต้องรักษา อัตลักษณ์ของกลุ่มฯ
	5. พัฒนาทักษะการจัด จำหน่ายใน แพลตฟอร์มออนไลน์	จำนวน แพลตฟอร์ม ออนไลน์ที่ได้ จัดจำหน่าย	เพิ่มขึ้นไม่ น้อยกว่าปีละ 1 แพลตฟอร์ม	นำกระเป๋าจำหน่ายใน แพลตฟอร์มออนไลน์
ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	6. ให้สมาชิกกลุ่ม ถ่ายทอดองค์ความรู้กับ ลูกหลานและผู้สนใจ เพื่อสืบทอดวัฒนธรรม และกระจายรายได้ ให้กับคนในชุมชน เพิ่มขึ้น	จำนวน สมาชิกใหม่ที่ สามารถผลิต กระเป๋าได้ มาตรฐาน	เพิ่มขึ้นไม่ น้อยกว่าปีละ 2 ราย	สอนให้สมาชิกใหม่ได้ เรียนรู้วิถีจักสาน กระเป๋าผักตบชวา
	7. เข้ารับคำปรึกษาจาก หน่วยงานภาครัฐที่ เกี่ยวข้องหรือ มหาวิทยาลัย ใน	ร้อยละของ สมาชิกมี ทักษะการ ออกแบบ	เพิ่มขึ้นไม่ น้อยกว่าร้อย ละ 20	ให้สมาชิกเรียนรู้การ ออกแบบกระเป๋า รูปแบบใหม่ที่ทันสมัย

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
	การออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่	กระเป๋ารูปแบบใหม่		ตรงกับความต้องการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
8. ส่งเสริมการเข้าอบรมและหาความรู้เพิ่ม	จำนวน	เพิ่มขึ้นไม่		ให้สมาชิกกลุ่มเรียนรู้
ทักษะการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ให้มี	กระเป๋าทันที	น้อยกว่าปีละ		ทักษะการผลิตกระเป๋าทันที
ความสวยงาม ประณีต	ได้รับ	2 รูปแบบ		ให้ได้มาตรฐานและมี
และทันสมัยอยู่เสมอ	มาตรฐาน			การควบคุมติดตาม
	มผช. หรือ			การผลิตอย่างต่อเนื่อง
	การคัดสรร			
	OTOP			

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard กลยุทธ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะนั้น กลยุทธ์พัฒนาทักษะการจัดจำหน่ายในแพลตฟอร์มออนไลน์เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ควรเสริมทักษะให้แก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มช่องทางจำหน่ายและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้การจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ให้แก่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยการจัดอบรมสอนวิธีนำผลิตภัณฑ์ลงจำหน่ายในแพลตฟอร์มออนไลน์ (Shopee) และได้สร้าง Facebook Page ชื่อว่า “Wandee วันดีจักสาน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจักสานผักตบชวา” ให้กับวิสาหกิจชุมชนได้ใช้เป็นช่องทางจำหน่ายเพิ่มขึ้น อีกทั้งผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการใช้งานทั้ง Shopee และ Facebook Page ให้แก่วิสาหกิจชุมชนเก็บไว้ศึกษาเพิ่มเติมภายหลังด้วย ซึ่งเมื่อวิสาหกิจชุมชนนำผลิตภัณฑ์วางขายทางออนไลน์แล้วนั้น พบว่า มีรายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้น เฉลี่ยร้อยละ 20

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา ด้านสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความเชี่ยวชาญการสานกระเป๋ามีลักษณะวิธีสานที่หลากหลาย กระเป๋ามีความคงทนในการใช้งาน สมาชิกกลุ่มมีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน อีกทั้งมีการออกงานจำหน่ายสินค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีรายได้และมีสภาพคล่องทางการเงิน แต่การจัดซื้อเส้นผักตบชวาจากจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้กลุ่มมีต้นทุนค่าขนส่งสูง ประกอบกับยังขาดทักษะการออกแบบกระเป๋ารูปแบบใหม่และการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ได้

ในด้านสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวาได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งกระแสการใช้กระเป๋าสานจากการเพิ่มมูลค่าวิชาชีพมีความนิยมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันการจำหน่ายแบบออนไลน์ถือเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้ขายจำหน่ายสินค้าได้ง่ายขึ้น แต่สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ไม่มีทักษะในการใช้ช่องทางออนไลน์จำหน่ายสินค้า

ภายหลังจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระเป๋าสานผักตบชวาที่ผสมผสานลวดลายผ้าปัก ทรายผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์แล้ว ได้มีการสำรวจความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวและประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ทรายผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ แต่ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนควรเพิ่มความหลากหลายของรูปแบบกระเป๋าสาน เพื่อขยายกลุ่มตลาดและเพิ่มรายได้ให้กับวิสาหกิจชุมชน

ท้ายที่สุดผู้วิจัยได้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา โดยกลยุทธ์เชิงรุก คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์กระเป๋าก็กตบชวาให้หลากหลายแต่ยังคงเอกลักษณ์ และเรียนรู้การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่เยาวชนในชุมชนเพื่อสืบทอดวัฒนธรรม กลยุทธ์แก้ไขคือ การพัฒนาทักษะจำหน่ายออนไลน์และปรึกษาการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ การศึกษาวิธีลดต้นทุนและศึกษาความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์เชิงรับคือ การเข้าอบรมและหาความรู้เพิ่มเติมในการสานกระเป๋าก็กตบชวาให้มีความประณีตและทันสมัยอยู่เสมอ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย พบว่า ประธานกลุ่มและสมาชิกมีทักษะการสานผักตบชวาที่มีความสวยงามและคงทนแข็งแรง ทำให้ผลิตภัณฑ์กระเป๋าก็กตบชวาได้รับมาตรฐานและรางวัลระดับประเทศ ซึ่งได้รับการสนับสนุนพัฒนาจากภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษา และธนาคารออมสิน สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ (Bennis & Nanus, 1985) ซึ่งเป็นกลไกในการบริหารงานส่งผลต่อความสำเร็จและพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤกษ์ชนะ ดาราเรือง (2560) ที่ระบุว่าประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการนำภูมิปัญญาไปใช้ในการแปรรูปสินค้า และส่งเสริมกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพมาตรฐาน อีกทั้งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชุตินันต์ สะสอง (2560) ที่กล่าวว่าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เป็นองค์กรที่มีบทบาทในการร่วมพัฒนาการจัดการของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP โดยการผลิตสินค้าด้วยกระบวนการที่ต่อยอดมาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวและประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้บริโภคเห็นด้วยอย่างมากที่วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ และต้องการให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบอื่น ๆ เพิ่มขึ้น อีกทั้งบรรจุภัณฑ์และตราผลิตภัณฑ์ยังเป็นปัจจัยที่จะช่วยสร้างความน่าสนใจให้แก่ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนได้ (ฤกษ์ชนะ ดาราเรือง, 2560; จักรพันธ์ จันทรหอม และภัทรธิรา ผลงาม, 2562)

3. จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาด พบว่า กลยุทธ์เชิงรุก ในด้านการมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์กระเป๋าก็กตบชวาให้สื่อถึงอัตลักษณ์ของวิสาหกิจชุมชน และการให้สมาชิกกลุ่มถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสืบทอดวัฒนธรรมและกระจายรายได้ให้กับคนในชุมชน สอดคล้องกับผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของงานวิจัยในตารางที่ 1 คือ การที่ผลิตภัณฑ์สามารถสะท้อนเอกลักษณ์ของความเป็นท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีอัตลักษณ์ท้องถิ่น นอกจากจะช่วยยกระดับและเพิ่มมูลค่าทางวัฒนธรรมแล้ว ยังช่วยสร้างคุณค่าในตัวเองให้แก่สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจด้วย (รัชนิกร กุศลานนท์, ขวัญพัศร์ สุขกาย และอนันต์ แก้วตาดีบ, 2564) ในด้านกลยุทธ์แก้ไขที่วิสาหกิจชุมชนควรทำ คือ การพัฒนาทักษะการจำหน่ายในแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้ทันต่อยุคสมัย เป็นที่รู้จักเป็นวงกว้างมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ควรมีกลยุทธ์การตลาดออนไลน์โดยเฉพาะเช่นกัน (อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และณภัทรา ปานเจริญ, 2563) ซึ่งการใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อทำการตลาดในยุคดิจิทัล จะส่งผลถึงการรับรู้ของลูกค้า และมีโอกาสจะกลุ่มตลาดใหม่ นำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีมีช่องทางจำหน่ายออฟไลน์เพียงช่องทางเดียว นอกจากนี้ ในด้านกลยุทธ์เชิงป้องกัน ที่ระบุว่า วิสาหกิจชุมชนควรศึกษาวิธีการลดต้นทุนและศึกษาความต้องการของลูกค้า เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

วิสาหกิจชุมชนจึงต้องติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถสร้างโอกาสในการจำหน่าย ขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมต้นทุนในกระบวนการผลิตเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นในตลาดได้ และกลยุทธ์เชิงรับ คือการส่งเสริมการเข้าอบรมและหาความรู้เพิ่มทักษะการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีความสวยงาม ประณีต และทันสมัยอยู่เสมอ มีความสอดคล้องกับวิถีของ วัลลภา วิชะยะวงศ์ (2564) ที่ระบุว่ากลยุทธ์เชิงรับที่องค์กรควรทำ คือการควบคุมขั้นตอนการผลิตให้มีมาตรฐานและฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ สามารถสร้างความพึงพอใจและมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาดังกล่าว เพื่อสร้างความน่าสนใจและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยอาจมีการเข้ารับคำปรึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ เพื่อช่วยกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย และกลุ่มอื่น ๆ ที่จำหน่ายสินค้าประเภทกระเป๋าจักสานผักตบชวา ควรแก้ไขจุดอ่อนในการดำเนินงานและนำจุดแข็งมาเสริมสร้างการดำเนินงานให้กลุ่มมีศักยภาพมากขึ้น โดยศึกษาแนวทางในการพัฒนาและนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยไปทดลองปฏิบัติจากนั้นติดตามผลลัพธ์
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ทดลองใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ได้ และควรมีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาวิจัยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชนประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากงานหัตถกรรม และทำการเปรียบเทียบการจัดการระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพ และกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะสามารถปรับประยุกต์ใช้ได้กับวิสาหกิจชุมชนโดยทั่วไป

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผักตบชวารูปแบบใหม่ภายใต้แนวคิดและการออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา ตำบลแม่ลอย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ซึ่งได้รับทุนอุดหนุนการทำวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ปีงบประมาณ 2564 ผู้วิจัยขอขอบคุณสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา และกลุ่มผ้าปักด้วยมือบ้านสันกอง รวมถึงกลุ่มตัวอย่าง ที่ได้สนับสนุนข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

กฤษณะ ดาราเรือง. (2560). การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาดวิสาหกิจชุมชนบ้านเขาแหลม จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 31(100), 130-143.

- จักรพันธ์ จันทรหอม และภัทรธิรา ผลงาม. (2562). การวิจัยและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนในกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสว่างธรรมวิเศษ ตำบลบ้านน้ำอ้อม อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(1), 276-288.
- ชุติมันต์ สะสอง. (2560). การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและบทบาทของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ OTOP ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจชุมชนด้วยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 6(1), 24-36.
- ณกฤติกา ทรัพย์พวง, วิจิตรา ศรีสอน และศิริโรตม์ ภาคสุวรรณ. (2564). การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อการอนุรักษ์งานจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา ตำบลสรรพพยา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(3), 874-890.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). *มองเศรษฐกิจปี 65 ฝ่าหลังฝนโควิด 19?*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2566, จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_7Dec2021.aspx
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). *ผลกระทบจากธุรกิจ e-commerce ต่อผู้ประกอบการท้องถิ่น*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2566, จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAAECommerce_paper.pdf
- เบญจรงค์ สวัสดิ์พาณิชย์. (2565). บทบาทของรัฐในการส่งเสริมความพร้อมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม พ.ศ. 2540-2563. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 5(1), 97-110.
- พิบูล ทีปะपाल. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- รัชนิกร กุศลานนท์, ขวัญพัทธ์ สุขกาย และอนันต์ แก้วตาดีบ. (2564). การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นถิ่นเพื่อยกระดับอัตลักษณ์และเพิ่มมูลค่าสินค้าทางวัฒนธรรมชุมชนเชียงแสน จังหวัดเชียงราย. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 13(1), 16-30.
- วันดี ตันดีบ. (2565, 19 กุมภาพันธ์). ประธานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจักสานผักตบชวา. *สัมภาษณ์*.
- วัลลภา วิชยะวงค์. (2564). แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจส่งออกผักและผลไม้ในจังหวัดนครปฐม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 8(2), 81-97.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงราย. (2565). *บทบาทหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดเชียงราย*. สืบค้น 2 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://chiangrai.cdd.go.th/about-us/vision-mission-province>
- อุบลวรรณ สุวรรณกุลสิทธิ์ และณภัทรา ปานเจริญ. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 สำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 15(1), 94-108.
- Aslan, I., Cinar, O., & Kumpikaite, V. (2012). Creating strategies from tows matrix for strategic sustainable development of Kipas Group. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 95-110.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The Strategies for Taking Change*. New York: Harper and Row.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: John Wilay & Sons.

-
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing* (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic Learning & The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management, Millenium Edition* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill Book.
- McCarthy, E. J., Shapiro, S. J., & Perreault, W. D. (1979). *Basic marketing*. Georgetown, Canada: Irwin-Dorsey.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Saridvanich, S. (2010). *Strategic management: Concept and Theory*. Bangkok: Thammasat University Press.