

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์
DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TO CREATE
COMPETITIVE ADVANTAGES OF COMMUNITY ENTERPRISE OF
WEAVING GROUP, BAN KUT WAH, KALASIN PROVINCE

ยุพาภรณ์ ชัยเสนา^{1*} อนันตพร พุทธิสสะ¹ และ ฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์¹

Yupapon Chaisena^{1*} Anantapron Puttassa¹ and Chatrachada Wirotat¹

(Received: February 23, 2022; Revised: March 24, 2022; Accepted: April 28, 2022)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการดำเนินงาน 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการพร้อมทั้งประเมินความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากประธานและคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 21 คน วิเคราะห์เนื้อหาโดยเทคนิค SWOT analysis และ TOWS matrix จากนั้นใช้แบบสอบถามประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นโดยเก็บรวบรวมจากสมาชิก จำนวน 132 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุกคือการสร้างอัตลักษณ์สู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับคือการสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไขคือการพัฒนาทักษะให้สมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกันคือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เมื่อพิจารณาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการพบว่า ความได้เปรียบด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านกลยุทธ์ต้นทุนตามลำดับ การพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า

¹ อาจารย์ประจำคณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

* Corresponding author, E-mail: yupaporn.chaise@gmail.com

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the state of operation 2) analyze environmental conditions and factors related to the administration and 3) to develop management strategies and assess the competitive advantages of the community enterprise of the weaving group, Ban Kut Wah, Kalasin Province. The mixed method research was conducted by employing an in-depth interview and focus group from 21 key informants including the chairman and weaving group members. Data were analyzed by content analysis using SWOT analysis techniques and TOWS Matrix techniques. The developed business strategy was then assessed using a questionnaire collected from 132 weaving group members. Afterwards, the collected data were analyzed through the statistical analysis as in frequency, percentage, mean and standard deviation. The results revealed that the business strategies that were suitable for the weaving profession consisted of 1) Maxi-Maxi strategy was to create identity for distribution in the online market 2) Mini-Mini strategy was to build a network with communities and local authorities 3) Mini-Maxi strategy was to continually develop the skills of the group members and 4) Maxi-Mini strategy was to encourage engagement with stakeholders to build strong relationships. The level of competitive advantage from the use of business strategies was found that the quick response advantage was the highest average, followed by differentiation and cost strategy, respectively. Developing an appropriate business strategy was therefore essential to increase operational potential and create a competitive advantage for weaving community enterprises.

Keywords: Management Strategies, Competitive Advantages, Community Enterprise of Weaving Group

1. บทนำ

การนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ในการเน้น “คน” เป็นศูนย์กลาง ในการพัฒนาและส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อร่วมคิด ร่วมทำ สนับสนุนการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ส่งผลให้การพัฒนาประเทศมุ่งสู่ความสมดุลและยั่งยืน การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากส่งผลต่อความมั่นคงและยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจในระดับประเทศ (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2564) วิสาหกิจชุมชนถือเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็กที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นหน่วยธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการรวมตัว

กันของคนในชุมชน มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร ภูมิปัญญา องค์ความรู้ ทักษะทางสังคมและวัฒนธรรม ที่มีอยู่มาสร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนาเป็นสินค้าและบริการโดยมุ่งเน้นการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้แก่สมาชิกวิสาหกิจซึ่งเป็นคนในชุมชนนั้นเป็นหลัก (Suwunniponth, 2021) แต่เนื่องจากสถานะทางเศรษฐกิจที่ผันผวนและมีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การอยู่รอดและพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนจึงทำได้ยาก ทำให้วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องทำการศึกษาและเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจ รวมทั้งศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องเพียงพอต่อการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับผลของข้อมูลสภาพแวดล้อมและศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนอย่างสอดคล้องตรงกัน

บ้านกุดหว้า อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ประชากรได้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า ประกอบด้วย กลุ่มแม่บ้านเกษตรรวงทองกุดหว้า และกลุ่มแม่บ้านสตรีพัฒนากุดหว้า สมาชิกกลุ่มได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้า ได้แก่ การทอผ้าฝ้าย ผ้าพันคอ ผ้าคลุมไหล่ ซึ่งต่อมามีการขยายผลิตภัณฑ์เป็นเสื้อเย็บมือจนถึงปัจจุบัน (ไทยตำบลดอกคอม, 2564) การรวมกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าเป็นการก่อตั้งจากคนในชุมชนซึ่งเดิมไม่ได้เน้นการจัดการทำในลักษณะการค้าเชิงพาณิชย์แต่เน้นการผลิตใช้ในครัวเรือน เมื่อมีการพัฒนาจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนจึงขาดกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเกิดปัญหาการบริหารจัดการด้านต่างๆ เช่น สมาชิกในกลุ่มความไม่พร้อมเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มขาดความเชื่อถือในผู้นำ ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ขาดการวางแผนบริหารจัดการที่ดีเกิดปัญหาการผลิตสินค้าไม่ทันต่อความต้องการหรือไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ขาดการคำนวณการวิเคราะห์ต้นทุนที่ถูกต้อง กลไกและช่องทางการตลาดไม่ทันสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อการกำหนดวิธีการทำงานที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดที่มีมากมาย อีกทั้งส่งผลต่อการเลิกวิสาหกิจชุมชนในที่สุด ดังนั้นการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะช่วยกำหนดวิธีการทำงาน การมองเห็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค (Kotler, 2003) นำไปสู่การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพ (Aksomtap et al., 2021; Kanokkarn, Kasidit & Utai, 2016)

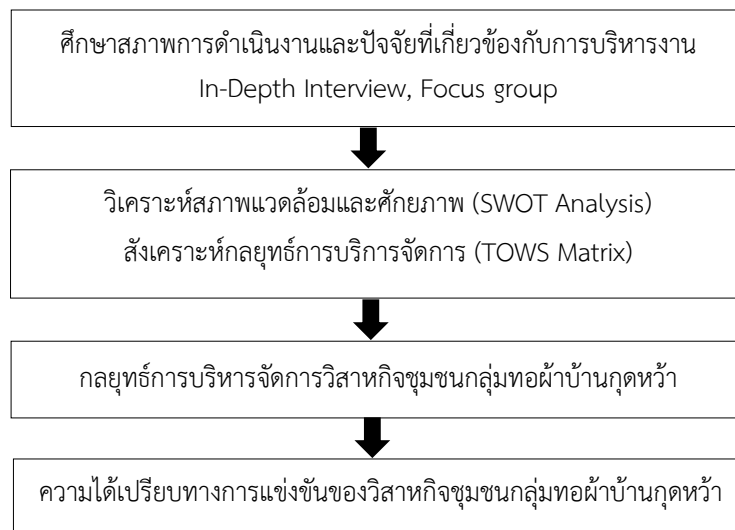
จากประเด็นปัญหาดังกล่าวนำไปสู่ที่มาของคำถามในการวิจัยนี้ว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าควรมีลักษณะอย่างไร งานวิจัยนี้จึงประยุกต์ใช้แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) มาช่วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า เพื่อให้ทราบศักยภาพของตนเองจากจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีอยู่ รวมถึงวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดกับองค์กรแนวคิดนี้สามารถช่วยให้องค์กรวางแผนงานตลอดจนสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานในด้านต่างๆของกิจการได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด (Namugenyi, Nimmagaddab, & Reiners, 2019) จากนั้นประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้างกลยุทธ์ (TOWS matrix) มาทำการจับคู่สภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร แล้วพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า โดยนำเสนอกลยุทธ์

การบริหารจัดการ 4 รูปแบบได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (Maxi-Maxi Strategy) 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Mini-Maxi Strategy) 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Maxi-Mini Strategy) และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (Mini-Mini Strategy) (Wehrich, 1982) และนำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจ (Kunasri et al., 2020) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการในงานวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ระดมความคิดเห็นจากผู้นำและคณะกรรมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทอผ้าบ้านกุดหว้า หลังจากนั้นนำกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาทดลองใช้และทำการวัดระดับความสามารถในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าจากสมาชิกของกลุ่มเพื่อประเมินผลประสิทธิภาพของกลยุทธ์การบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการต้นแบบที่เหมาะสมเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ รวมถึงสามารถเป็นแนวทางให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรืออาชีพอื่นๆ ที่มีบริบทการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมใกล้เคียงกันนำไปประยุกต์ใช้ได้

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นสองระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาสภาพการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า

ขอบเขตด้านพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก

พื้นที่ดำเนินการวิจัยคือบ้านกุดหว้า อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ได้แก่ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มที่ 1 ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่มพัฒนาอาชีพสตรีทอผ้ากุดหว้า จำนวน 12 คน และกลุ่มที่ 2 ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวงทองกุดหว้า จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 21 คน ใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling)

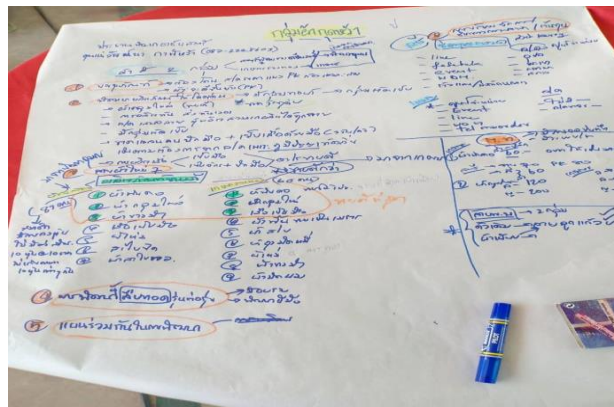
การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ครอบคลุมประเด็นคำถาม ได้แก่ ความเป็นมาและพัฒนาการของวิสาหกิจชุมชน โครงสร้างหน้าที่ การดำเนินกิจกรรมการบริหารจัดการครอบคลุมการ จัดโครงสร้างกลุ่ม รูปแบบการสั่งการของผู้นำกลุ่ม การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐการบริหารจัดการคน การบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารจัดการด้านวิธีการผลิตสินค้าและวัตถุดิบ เพื่อให้ทราบข้อมูลสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน

2) การจัดประชุมกลุ่มย่อย โดยใช้ข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้างร่วมกับวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) นักวิจัยเริ่มต้นจากการอธิบายถึงกระบวนการทำกิจกรรมและแจ้งวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม จากนั้นทำการป้อนคำถามให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้เชิญมา เพื่อให้ที่ประชุมได้ร่วมกันให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และร่วมกันอภิปรายในประเด็นสำคัญที่นักวิจัยได้สอบถาม โดยประเด็นคำถามได้กำหนดจากกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ การสนทนากลุ่มใช้ระยะเวลา 2-3 ชั่วโมงจนได้ข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว และใช้อุปกรณ์มาช่วยในเก็บรวบรวมข้อมูล คือเครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และกล้องถ่ายภาพ โดยขออนุญาตจากสมาชิกในการสัมภาษณ์



ภาพที่ 2 การสัมภาษณ์ในระหว่างการจัดประชุมกลุ่มย่อย



ภาพที่ 3 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย่อยในแต่ละด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ (Reliability) ก่อนที่ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผล โดยการนำข้อมูลประเด็นเดียวกันที่เก็บจากการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย และการสังเกตการณ์ มาเปรียบเทียบกัน เพื่อดูลักษณะและความสอดคล้องของข้อมูล (Denzin, 1989) นำข้อมูลที่มีความเหมือนกันแสดงว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้อง จากนั้นส่งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตรวจสอบซ้ำร่วมกันอีกครั้งเพื่อให้ได้ผลของข้อมูลที่เป็นจริง แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยเทคนิค SWOT analysis เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และเทคนิค TOWS matrix เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลในรูปแบบเมตริกซ์ สังเคราะห์และนำเสนอต้นแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าด้วยวิธีพรรณนา



ภาพที่ 4 การตรวจสอบข้อมูลซ้ำร่วมกันกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการนำต้นแบบกลยุทธ์การบริการจัดการไปใช้กับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า และทำการสอบถามความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า เพื่อประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น

ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

พื้นที่ดำเนินการวิจัยคือบ้านกุดหว้า อำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ประชากร คือสมาชิกกลุ่มพัฒนาอาชีพสตรีทอผ้ากุดหว้า และสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวงทองกุดหว้า รวมทั้งสิ้น 132 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและบรรลุนิติวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎี แนวปฏิบัติและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาของการเป็นสมาชิกกลุ่ม เป็นแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2 ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง ระดับค่อนข้างน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง ระดับน้อย

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบคุณภาพก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาว่าแบบสอบถามมี

เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์วิจัยและใช้ภาษาที่ถูกต้อง พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย ผลพบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.64-1.00 มากกว่า 0.50 แสดงว่าแบบสอบถามวัดได้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ (Turner & Carlson, 2003)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการประชุมกลุ่มย่อยจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธาน และคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 21 คน ได้ข้อสรุปร่วมกันในประเด็นการบริหารจัดการกลุ่มที่สำคัญดังนี้

ด้านการบริหารกลุ่ม

เนื่องจากสมาชิกกลุ่มทอผ้ามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างของกลุ่ม แต่จากการดำเนินงานจริงมักเกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกและกรรมการ การแยกแผนกตามโครงสร้างกลุ่มเช่น แผนกทอผ้า แผนกตัดเย็บ แผนกขาย แม้จะมีการแบ่งตามจำนวนสมาชิกในกลุ่มประจำแผนกต่างๆ แล้วก็ตาม ก็ยังมีสมาชิกบางคนทำงานทั้งสามแผนก เป็นผลทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน การไม่กระจายงาน เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ เช่น สมาชิกหนึ่งคนเป็นทั้งคนทอผ้าและอยู่แผนกขาย เมื่อกลุ่มออกร้านแสดงสินค้าก็ต้องหยุดทอผ้าเพื่อนำสินค้าออกร้านแสดงสินค้าทำให้การทอผ้าหยุดชะงัก ผ้าทอไม่ทันตามที่ถูกคำสั่ง เป็นต้น สมาชิกให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเมื่อหน่วยงานภาครัฐจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในการผลิตหรือการออกร้านแสดงสินค้า ผู้นำสามารถจัดสรรสมาชิกไปรวมอบรมและร่วมนำสินค้าไปจำหน่ายได้ แต่ในการเข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะด้านต่างๆ ที่ได้รับมาจากหน่วยงาน หรือประสบการณ์ที่ได้จากการออกร้านแสดงสินค้ายังคงเป็นของสมาชิกคนเดิมที่เข้าร่วมอบรมและออกงานแสดงสินค้า ยังไม่สามารถถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กันได้

ด้านการผลิตสินค้า

การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น โดยเฉพาะพัฒนาชุมชนจังหวัดและพาณิชย์จังหวัดในการอบรมเรื่องมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนมีการวางระบบการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอน สมาชิกสามารถผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความชำนาญในการตัดเย็บเสื้อผ้ามือบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อปริมาณมากได้เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการผลิตสินค้า สมาชิกบางคนที่มีฝีมือทักษะในการตัดเย็บที่สวยงามได้ขอแยกตัวออกไปรับงานทำเอง ไม่ได้อยู่ภายใต้กลุ่ม ซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและมีฝีมือในการตัดเย็บ

ส่งผลกระทบต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่มออกสู่ตลาด พบปัญหาในเรื่องฝีมือและขาดทักษะในการพัฒนา รูปแบบการตัดเย็บ รูปแบบลายปัก หรือการใช้สีของลายปักที่ทันสมัยให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบัน ยังไม่มีรูปแบบที่สามารถสร้างความแตกต่างหรือมีความโดดเด่นเฉพาะตัว สมาชิกในกลุ่มที่เป็นช่างเย็บเสื้อมีจำนวนจำกัดทำให้เมื่อเวลาที่มีการสั่งซื้อเสื้อผ้าทอมือลายปักพื้นเมืองในปริมาณที่มากจากหน่วยงานราชการต่างๆ จะพบว่าทางกลุ่มต้องใช้เวลาในการตัดเย็บ และเมื่อการตัดเย็บล่าช้าทำให้รายได้ที่เกิดจากการขายซึ่งเป็นรายได้ของกลุ่มมีการหมุนเวียนช้าตามไปด้วย

ด้านวัตถุดิบ

ในการทอผ้าพื้นเมือง ด้ายทอเป็นวัตถุดิบที่สำคัญแต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางเลือกในการเลือกคุณภาพด้ายทอและสีด้ายมีให้เลือกอย่างจำกัด เพราะมีพ่อค้าที่นำมาขายให้กับทางกลุ่มเพียงไม่กี่ราย และหากทางกลุ่มจะเดินทางมาซื้อ ก็จะเกิดต้นทุนในการเดินทางและไม่สะดวก ทำให้ต้องเลือกซื้อจากพ่อค้าคนกลางที่นำมาขายให้กับทางกลุ่ม ทำให้เกิดปัญหาในการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า สีที่มีไม่ตรงตามที่ลูกค้าต้องการเกิดเป็นข้อจำกัดในการเลือกสีของลูกค้า และยังขาดการวางแผนในการซื้อวัตถุดิบมาใช้ในการทอผ้าพื้นเมือง ทำให้บางช่วงเวลาเมื่อมีคำสั่งซื้อของลูกค้ามาสั่งทอผ้าพื้นเมืองก็ไม่สามารถทอขายให้กับลูกค้าตามความต้องการได้ โดยทางกลุ่มได้ให้ข้อมูลว่า ในการพิจารณาการซื้อวัตถุดิบจะเป็นช่วงฤดูกาลที่ว่างเว้นจากการทำนาที่เป็นอาชีพหลัก และเมื่อเข้าสู่ฤดูหนาวหลักจากฤดูเก็บเกี่ยวจึงมีการรวมกลุ่มอีกครั้งในการผลิตและส่งขายตามเจ้าประจำที่มารับที่กลุ่ม โดยทางกลุ่มไม่ได้คำนึงถึงวัตถุดิบที่มีเพียงพอหรือไม่ แต่จะเป็นลักษณะการทอผ้าไปตามวัตถุดิบที่มีอยู่เท่านั้น

ด้านการตลาด

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายช่องทาง ทั้งการออกงานแสดงสินค้า การฝากขายในร้านสะดวกซื้อ และสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook Shopee Lazada แต่อย่างไรก็ตามการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่มยังพึ่งพาการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก เนื่องจากสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อขายสินค้าออนไลน์ทำได้ไม่สะดวก จึงเน้นการออกจำหน่ายสินค้าในงานจัดแสดงสินค้าประจำปีหน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น ซึ่งมีเพียงงานแสดงสินค้าภายในประเทศเท่านั้น กลุ่มยังขาดวิธีการหาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการตลาดใหม่ๆ และจากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ในปัจจุบันส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มไม่สามารถออกงานแสดงสินค้าได้ เหลือเพียงการขายแบบออนไลน์ที่มียอดขายไม่มากนัก ส่งผลกระทบต่อรายได้ของสมาชิกในกลุ่มที่ลดลงสมาชิกกลุ่มบางส่วนจึงแยกตัวไปทำการเกษตรเพื่อทดแทนรายได้ที่ขาดหายไป การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีทั้งขายปลีกและขายส่ง และจำหน่ายในหลายพื้นที่ทั้งในจังหวัด ต่างจังหวัด และต่างประเทศ คู่แข่งขันที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกันมีจำนวนมาก การกำหนดราคาขายใช้วิธีตั้งราคาจากผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันในตลาดโดยคณะกรรมการกลุ่มช่วยกันพิจารณาและกำหนดราคาสินค้าแต่ละชนิด แต่ไม่ได้พิจารณาจากต้นทุนการผลิต

ด้านการเงินและการบัญชี

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า ได้รับเงินสนับสนุนการดำเนินงานจากรัฐบาล ตามนโยบายแบบทุนให้เปล่าโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในการดำเนินงานครั้งแรก และได้รับเงินทุนสนับสนุน

จากหน่วยงานพัฒนาชุมชนทุกปีแต่ละปีมีจำนวนเงินที่ไม่แน่นอน มีการจัดสรรผลกำไรให้กับสมาชิกแต่ขาดการวางแผนเงินทุนหมุนเวียน กลุ่มไม่มีการวางแผนต้นทุนการผลิตและวางแผนกำไรในการดำเนินงานแต่ละรอบการผลิต สาเหตุเพราะข้อมูลบัญชีไม่ครบถ้วน ขาดการควบคุมเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีจึงเกิดข้อผิดพลาดเกี่ยวกับเงินสด ไม่สามารถคำนวณต้นทุนสินค้าได้อย่างชัดเจนทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาขายจากต้นทุนการผลิตได้ ตลอดจนไม่สามารถนำข้อมูลบัญชีมาใช้ในการตัดสินใจว่าควรตัดสินใจรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าในปริมาณเท่าใดจึงจะมีกำไรหรือขาดทุน

ตารางที่ 1 ผลสรุป SWOT Analysis วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 สมาชิกผู้ผลิตมีฝีมือและความชำนาญในการตัดเย็บเสื้อผ้า	W1 ขาดความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์และการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์
S2 สมาชิกมีองค์ความรู้ในการผลิตสินค้าบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น	W2 ขาดความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างหรือโดดเด่นเฉพาะตัว
S3 ผู้นำกลุ่มมีทักษะความเป็นผู้นำและมีความสามารถพัฒนาองค์กรได้ดี	W3 สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่ขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
S4 สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มทุกระบวนการ	W4 สมาชิกกลุ่มไม่สามารถถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กันได้
S5 สามารถจำหน่ายสินค้าได้หลากหลายช่องทาง	W5 ไม่มีการนำข้อมูลบัญชีมาใช้ในการคำนวณต้นทุน วางแผนการผลิต และวางแผนกำไร
	W6 ขาดการวางแผนการซื้อวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตสินค้า
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1 หน่วยงานราชการให้การสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ เช่น ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ด้านการตลาด (การออกร้าน) การอบรมความรู้ในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการกลุ่ม และการจัดทำบัญชี	T1 คู่แข่งขันมีจำนวนมาก
O2 การเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งออนไลน์และออฟไลน์สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่ม	T2 การระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อยอดขายจากการออกงานแสดงสินค้าที่ลดลง ทำให้สมาชิกกลุ่มกลับไปทำการเกษตรกระทบต่อแรงงานที่มีฝีมือสำคัญในการทอผ้า
	T3 ต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้น

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการด้วย TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์สามารถนำมาสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการด้วย TOWS Matrix ได้ดังนี้

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths) S1 S2 S3 S4 S5	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 W2 W3 W4 W5
โอกาส (Opportunities) O1 O2	<p>SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก (S1+S2+S5+O1+O2)</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ มีอัตลักษณ์ให้มีความโดดเด่นเฉพาะตัว น่าสนใจ มีตราสินค้าให้ลูกค้ารู้จักและจดจำได้ เพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายมาก</p>	<p>WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W1+W2+W3+W4+O1+O2)</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาคนให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกใหม่ แตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐในการสนับสนุนการฝึกอบรม</p>
อุปสรรค (Threats) T1 T2 T3	<p>ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S1+S2+S3+S4+S5+O2)</p> <p>กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จากการผลิตสินค้าแบบใหม่ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง นำเสนออย่างรวดเร็วผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิมขยายฐานลูกค้าใหม่ เพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว</p>	<p>WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ (W6+T1+T2+T3)</p> <p>กลยุทธ์ขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบที่มีในชุมชน ลดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบหรือขาดแคลนแรงงานในการผลิตสินค้าเมื่อรับคำสั่งซื้อจำนวนมาก และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านการตลาด</p>

ผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ระดับการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลจากการทำแบบสอบถามความสามารถในการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า เพื่อประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 85) มีอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 47) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 51.4) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการเป็นสมาชิกกลุ่ม 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 ระดับการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความสามารถในการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์

ความสามารถในการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน	\bar{x}	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านกลยุทธ์ต้นทุน (Cost Leadership)	3.60	0.91	ระดับมาก	3
ด้านการสร้างควมแตกต่าง (Differentiation)	4.12	0.54	ระดับมาก	1
ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)	3.98	0.72	ระดับมาก	2
รวม	3.90	0.67	ระดับมาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันหลังจากประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความสามารถในการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการสร้างควมแตกต่าง รองลงมาคือ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านกลยุทธ์ต้นทุน ตามลำดับ

5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ศักยภาพการดำเนินงาน (SWOT analysis) ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ มีจุดแข็งในการผลิตสินค้าเสื้อทอเมื่อที่มีคุณภาพเนื่องจากสมาชิกผู้ผลิตมีฝีมือและความชำนาญในการตัดเย็บ และมีองค์ความรู้ในการผลิตสินค้าบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำกลุ่มมีทักษะความเป็นผู้นำและมีความสามารถพัฒนาองค์กรได้ดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มทุกระบวนการ และปัจจุบันสามารถจำหน่ายสินค้าได้หลากหลายช่องทาง ในขณะที่จุดอ่อนในการดำเนินงานคือ กลุ่มการขาดควมรู้เกี่ยวกับการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์และการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ขาดควมคิดสร้างสรรค์และเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างหรือโดดเด่นเฉพาะตัว สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่ขาดควมสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สมาชิกที่มีความชำนาญไม่สามารถถ่ายทอดควมรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับ

สมาชิกคนอื่นในกลุ่มได้ ขาดการนำข้อมูลบัญชีมาใช้ในการคำนวณต้นทุน วางแผนการผลิต และวางแผนกำไร รวมถึงขาดการวางแผนการซื้อวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตสินค้า ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงานนั้น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ด้านการตลาด (การออกร้าน) การอบรมความรู้ในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการกลุ่ม และการจัดทำบัญชี และมีโอกาสเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้หลายกลุ่มจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ อุปสรรคในการดำเนินงานคือสินค้ายังไม่มีความโดดเด่นจึงทำให้มีคู่แข่งจำนวนมาก การระบาดของโควิด-19 ส่งผลต่อยอดขายไม่สามารถออกงานแสดงสินค้าได้ตามปกติ ทำให้สมาชิกกลุ่มกลับไปทำการเกษตรกระทบต่อแรงงานที่มีฝีมือสำคัญในการทอผ้า และต้นทุนการผลิตและต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มที่สูงขึ้นส่งผลต่อกำไรที่ลดน้อยลง

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ และนำมาสังเคราะห์ด้วย TOWS Matrix ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่สำคัญต่อการพัฒนาวิธีการดำเนินงานของกลุ่ม 4 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุกคือการสร้างอัตลักษณ์สู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับคือการสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไขคือการพัฒนาทักษะให้สมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกันคือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง โดยทั้ง 4 กลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ โดย

1) กลยุทธ์การสร้างอัตลักษณ์สู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ (กลยุทธ์เชิงรุก) มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ มีอัตลักษณ์ที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัว น่าสนใจ มีตราสินค้าให้ลูกค้ารู้จักและจดจำได้ โดยอาศัยแนวทางการสร้างอัตลักษณ์จากทรัพยากรหรือทุนของชุมชนท้องถิ่น สร้างทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคต่อสินค้าเพื่อเข้าสู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายมากได้อย่างรวดเร็ว (Kusalanon, Sukkay, & Kaewtatip, 2021)

2) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น (กลยุทธ์เชิงรับ) มุ่งเน้นการขยายเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น เพื่อร่วมหาแนวทางการใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบที่มีในชุมชนลดปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือขาดแคลนแรงงานในการผลิตสินค้าเมื่อรับคำสั่งซื้อจำนวนมาก และการสร้างความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่นในการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและสร้างอำนาจการต่อรองทางด้านการตลาด เปิดโอกาสให้วิสาหกิจและคนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่เป็นธรรมในชุมชน (Euajarusphan & Kornkingmala, 2018) ส่งผลให้การวางแผนการผลิตของวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้ในอนาคต (Mongkolkajomkitti & Apinontteerasakda, 2019)

3) กลยุทธ์การพัฒนาทักษะให้สมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่อง (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่แตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถถ่ายทอด ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยขอความร่วมมือจากภาครัฐ ในการสนับสนุนการ

ฝึกอบรม สอดคล้องกับ วรินทร์ธร ธารสารสมบัติ (2560) ที่พบว่าการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ นำมาซึ่งการพัฒนาวิสาหกิจให้มีความพร้อมในการรับมือกับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

4) กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) มุ่งเป้าที่การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จากการผลิตสินค้าแบบใหม่ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง นำเสนออย่างรวดเร็วผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิมขยายฐานลูกค้าใหม่ เพิ่มยอดขายและความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว (Aksornat et al., 2021; Suwunniponth, 2021)

และจากการสอบถามระดับความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ หลังจากที่ได้นำกลยุทธ์การบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ สมาชิกในกลุ่มมีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ได้มาก ซึ่งเกิดจากการรักษาคุณภาพและการสร้างเอกลักษณ์ให้กับของสินค้ากิจการ มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong et al. (2014) ที่ระบุว่า การส่งมอบคุณค่าที่ดีมีการบริการที่หลากหลายทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและไว้วางใจ

6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าควรมีการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ทุกๆ รอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นการปรับปรุงการทำงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้าอย่างเป็นระบบ โดยจัดให้มีวงจรบริหารงานคุณภาพ 4 ขั้นตอน ได้แก่ Plan-Do-Check-Act (PDCA) เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มสามารถช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มไปได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนควรกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ฐานลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น เพื่อตรวจสอบและการปรับปรุงความเหมาะสมของกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การยกระดับการดำเนินงานของวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาการพัฒนาตัวแบบเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืนจากวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ เพื่อนำไปใช้เป็นต้นแบบในการดำเนินงานให้แก่วิสาหกิจชุมชนได้ต่อไป

7. เอกสารอ้างอิง

ไทยตำบล ดอท คอม. ข้อมูลตำบลกุดหว้า อำเภอภูผินาราย์ กาฬสินธุ์. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2564, จาก <http://www.thaitambon.com/tambon/460506/shop>.

- วรินทร์ธร ธรรมสารสมบัติ. (2560). กลยุทธ์สินค้าวิสาหกิจชุมชนของผู้ประกอบการเขตอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 5(2), 27-41.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564). เศรษฐกิจฐานราก. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2564, จาก https://web.codi.or.th/development_project/20201125-20029/.
- Aksornatap, A., Baedcharoen, I., Jatuprayoon, C., & Chuatrakul, W. (2021). Lesson learned for the strategy development of enhancing of the gold color longan flesh processing community enterprise management in ban thi sub-district, ban thi, lamphun province. *Suthiparithat Journal*, 35(3), 44-61.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act*. (3rd ed). New York: McGraw Hill.
- Euajarusphan, A., & Kornkingmala, N. (2018). Communication strategies and network to develop a strong community: Case study of Hua Ta Khe community in Lat Krabang District, Bangkok. *Dhurakij Pundit Communication Arts Journal*, 12(2), 221-247.
- Kanokkarn, M., Kasidit, M., Utai, P. (2016). Ban Din Lan Khao Yam Budu: Management community enterprise upgrading the value of a one tambon one product (OTOP) products. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University*, 35(6), 1-12.
- Kotler, P., & Keller, K. (2003). *Marketing Management, (international version)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kunasri, K., Tarapituxwong, S., Sasong, C., & Kumnuan, B. (2020). A Study of Potential and Development of Community Products in Mae Hong Son Province. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 13(1), 92-108.
- Kunasri, K., Tarapituxwong, S., Sasong, C., & Kumnuan, B. (2020). A Study of Potential and Development of Community Products in Mae Hong Son Province. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 13(1), 92-108.
- Kusalanon, R., Sukkay, C., & Kaewtatip, A. (2021). Design and development of local woven fabrics to promote local identity and add value to cultural products in Chiang Saen Community, Chai Rai Province. *Area Based Development Research Journal*, 13(1), 16-30.
- Mongkolkajornkitti, I., & Apinontteerasakda, A. (2019). The Development a Potential and Production System of Network Community Enterprise for Organic Way of Chaiyaphum. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 6(2), 169-181.

- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science, 159*(19), 1145–1154.
- Suwunniponth, W. (2021). Competitiveness Based on the Digital Economy Among Community Enterprises of Local Product Groups in Bangkok. *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University, 13*(1), 1-21.
- Turner, R. C., & Carlson, L. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items. *International journal of testing, 3*(2), 163-171.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54-66.