

การศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรม
ในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ
A Study of Potential for Community Enterprise Management
of Cultural Products in Maha Sarakham Province for International Market

วีรยา ภัทรอาชาชัย¹, พรณาส สุวรรณรัตน์² และ สุมิตรา จิระวูฒินันท์³

Veeraya Pataaarechachai, Pornlapas Suwanarat, and Sumitra Jiravuthinun

Received September 27, 2023; Revised December 19, 2023; Accepted December 24, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคาม 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนหวาย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เสื่อกก และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเบญจรงค์เกลลอรี เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพหลายวิธีเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือแบบสามเส้าโดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ที่ศึกษา 3 แห่ง และกลุ่มที่เป็นต้นแบบ 6 แห่ง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตในพื้นที่ และการประชุมกลุ่มย่อยจากนักวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ 7 แห่ง และผู้ประกอบการภาคเอกชน 3 แห่ง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ SWOT Analysis, PEST Analysis, 7s Mckinsey Framework, BCG Model และ Benchmarking โดยเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีประสิทธิภาพดีเด่น (Best Practice) โดยงานนี้ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงการจัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ปัจจัยการบริหารจัดการ; ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน; วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคาม; ศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

^{1,3} ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Assistant Professor, Department of Management, Mahasarakham Business School,
Mahasarakham University.

² รองศาสตราจารย์ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Associate Professor, Department of Management, Kasetsart Business School, Kasetsart University.

Email: veeraya.p@acc.msu.ac.th



Abstract

This research aims to study about the effect of factors of management on successful of community enterprise of 3 community enterprises cultural product groups in Maha Sarakham province which are furniture products community enterprise group, mat products community enterprise group and Benjarong house community enterprise group. This study was conducted by qualitative research, using many methods for the purpose of triangulation results, the target group is 3 product community enterprise groups studied and 6 prototype groups by in-depth interviews, observation in the area and focus groups from 7 government agencies and 3 private entrepreneurs. SWOT Analysis, PEST Analysis, 7 s Mckinsey Framework, BCG Model and Benchmarking with the best practice groups were chosen for analyzing these quantitative data. This research presents guidelines for developing the management potential of community enterprises in order to lead to the creation of policy recommendations and management suggestions for managing change for the sustainable development of community enterprises.

Keywords: Factors of Management; Successful of Community Enterprise;
Community Enterprise Cultural Products Group in Maha Sarakham
Province; Potential Community Enterprise Management

บทนำ

ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการส่งเสริมสืบทอดและพัฒนามาเป็นเวลายาวนานอันทรงคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรมไทย (กระทรวงวัฒนธรรม, 2549, 2553, 2556) ความเป็นท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย โดยสามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันในด้านต่าง ๆ ทั้งเครื่องนุ่งห่ม เครื่องใช้ เครื่องจักรสาน เครื่องใช้ในครัวเรือน เป็นต้น มีอายุสืบทอดมานับศตวรรษ แต่พบว่าในปัจจุบันสินค้าที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมไทยเหล่านี้กำลังจะเลือนหายไปอันเนื่องมาจากการรุกรานของเทคโนโลยีจากต่างประเทศ การขาดนวัตกรรมจนทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่มีความทันสมัย ไม่น่าสนใจ และไม่ครบประโยชน์ใช้สอย รวมถึงการขาดผู้สืบทอดภูมิปัญญาล้วนแต่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาวิสาหกิจไทย (กรมการพัฒนาชุมชน, 2559, 2560) รัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และได้หาแนวทางส่งเสริมโดยได้บรรจุแนวทางการแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ด้วยการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา



40th Anniversary

นวัตกรรม (ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ, 2556) เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาต่อยอด รวมถึงการใช้นวัตกรรมสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการทั้งในระดับพื้นบ้านจนถึงระดับสูงซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในวงกว้าง

จากการศึกษาวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมที่ได้รับการส่งเสริมในจังหวัดมหาสารคามที่มีศักยภาพพบว่ามีสามกลุ่มที่โดดเด่นซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเครื่องจักสานหวาย เสื่อกกและเครื่องเบญจรงค์ พบว่ามีลักษณะการพัฒนาธุรกิจแบบลองผิดลองถูกมาโดยตลอดซึ่งถือเป็นความเสี่ยงของกิจการในระดับหนึ่ง (นรินทร์ พันธุ์ครู, 2553; พิเชษฐ ยากรี, 2552; ผู้จัดการออนไลน์, 2547; นุชนาฏ ไชหล่ม, 2558) แม้จะประสบความสำเร็จจนได้รับการยอมรับในกลุ่ม OTOP และทุกกลุ่มต่างก็มีประสบการณ์ในการส่งสินค้าออกต่างประเทศอีกด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาต้นแบบวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลา และลดการดำเนินงานแบบลองผิดลองถูกทำให้ทราบถึงศักยภาพหรือขีดความสามารถที่แท้จริงขององค์กรของตนเอง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยการเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ (Benchmarking) กับกลุ่มผู้นำผลิตภัณฑ์ในแต่ละกลุ่มทำให้ทราบว่าองค์กรใดเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีและมีวิธีปฏิบัติอย่างไร องค์กรอื่นจะได้สามารถนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนโดยเลือกสรรและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ และเพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนในการกำหนดมาตรการการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่มในจังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงการจัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน



ขอบเขตของการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาโดยเลือกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมจังหวัดมหาสารคาม 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อศึกษาโดยมีข้อพิจารณาเบื้องต้นดังนี้

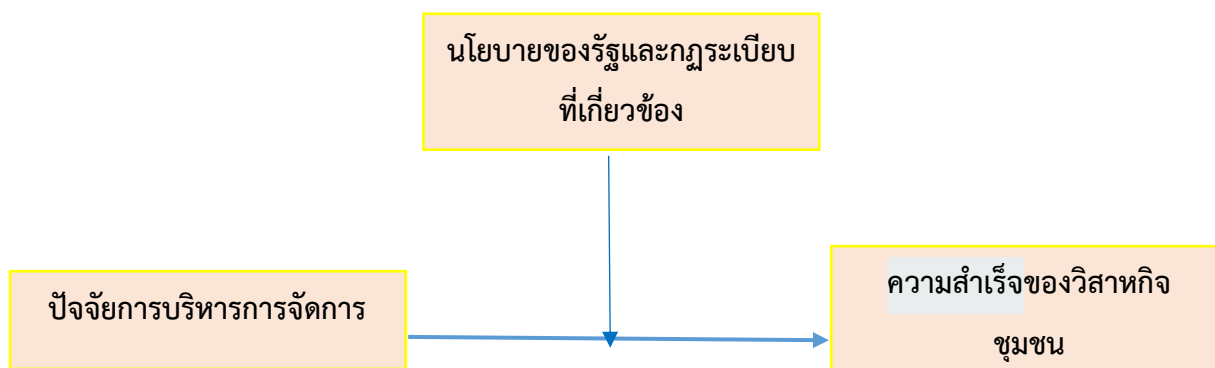
- 1) เป็นกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมระดับ OTOP 4 ดาวขึ้นไป
- 2) เป็นกลุ่มที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องยาวนานไม่ต่ำกว่า 20 ปีและเคยมีประสบการณ์ส่งออกต่างประเทศ
- 3) เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้

การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิด

การวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือ ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ นำมาใช้ในการบูรณาการเพื่อพัฒนาตัวแปรหลักคือปัจจัยการบริหารจัดการของวิสาหกิจและการพัฒนากรอบแนวคิด การวิจัย โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการประกอบการกำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดความรับผิดชอบด้านการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมในขณะเดียวกันผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจชุมชนผ่านการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปด้วยความได้เปรียบในการแข่งขัน จนนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอด ก้าวหน้า เติบโต มั่นคง และยั่งยืนต่อไป (อารยพงศ์ ช่วยศรี และ สีดา สอนศรี, 2559) และทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายการพัฒนาสังคมซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์คือ ก่อให้เกิดความสามัคคีในชุมชนโดยทุกคนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชุมชนของตนเองได้ เศรษฐกิจชุมชนมีความเจริญเข้มแข็งขึ้น เพราะประชาชนในชุมชนมีอาชีพ มีรายได้พึ่งตนเองได้ และประชาชนในสังคมดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข เพราะทุกคนมีพออยู่พอกิน เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ซึ่งทำให้สังคมสงบสุข (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2558) และก่อให้เกิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังเน้นผลการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างความสมดุลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ใช้ความรู้รอบคอบและระมัดระวังคู่กับการมีคุณธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่เบียดเบียน รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้สังคมในประเทศมีความเข้มแข็ง ก้าวทันยุคโลกาภิวัตน์



ภาพรวมของตัวแปรทั้งหมดที่ศึกษาได้นำเสนอดังภาพที่ 1



ภาพที่1: แนวคิดของผลกระทบของปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

วิธีดำเนินการวิจัย

โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ศึกษา โดยกำหนดให้ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (criterion-based selection) ใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย
2. คัดเลือกวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ศึกษาที่เป็นต้นแบบผลิตภัณฑ์ในแต่ละผลิตภัณฑ์ ๆ ละ 2 แห่งรวม 6 แห่งเป็นวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จขายในตลาดต่างประเทศสำเร็จแล้วโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (criterion-based selection) กลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มต้นแบบที่จะเอาไว้วิเคราะห์ การทำ Benchmark ใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยเข้าสัมภาษณ์และสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้หรือบทเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิด เช่นเดียวกับข้อ 1 เพื่อสามารถนำมาเทียบเคียงระบบการบริหารจัดการ แล้วสรุปประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีของทั้ง 6 แห่ง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคาม
3. ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มย่อย (focus group discussion) โดยจัดระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของภาคีต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐ 7 แห่ง และธุรกิจเอกชน 3 แห่ง และผู้มีส่วนได้เสียโดยกำหนดคุณสมบัติไว้ ดังนี้ หน่วยงานราชการที่ให้การสนับสนุน, คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ, ผู้นำชุมชน และบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกกลุ่ม เพื่อประเมินศักยภาพและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสรุปการพัฒนาต้นแบบผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ



40th Anniversary

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูล จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา ถอดบทเรียนจากการสังเกต สรุปลองค์ความรู้ที่ได้ วิเคราะห์แนวโน้ม ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน บนฐานของตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter, 1990) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ในส่วนของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกใช้แนวคิด PEST ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้แนวคิด 7S (7s Mckinsey Framework) และการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาดวิเคราะห์ใช้แนวคิด BCG (BCG Model) การวิเคราะห์วิสาหกิจชุมชน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์หากระบวนการปรับปรุง และหลักการการเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ (Benchmarking) เปรียบเทียบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนต้นแบบที่ใช้ศึกษาในแต่ละผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพดีเด่น (Best Practice) จากนั้นนำทฤษฎีแบบจำลองเพชร (Diamond Model) ทำการวิเคราะห์การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคามเพื่อพัฒนาสู่ต่างประเทศ สรุปและนำเสนอประกอบประเด็นสำคัญ จากนั้นสรุปนำเสนอผลเชิงพรรณนาความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยและข้อค้นพบอธิบายตามวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคาม 3 วิสาหกิจชุมชน โดยการวิเคราะห์ SWOT พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เสื่อกก และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนหวายมีตำแหน่งการวิเคราะห์ SO ส่วนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเบญจรงค์เกลลอรีเป็น ST ปัญหาที่พบคือการขาดวัตถุดิบที่สำคัญ และการจัดการตลาดต่างประเทศยังไม่ประสบความสำเร็จ

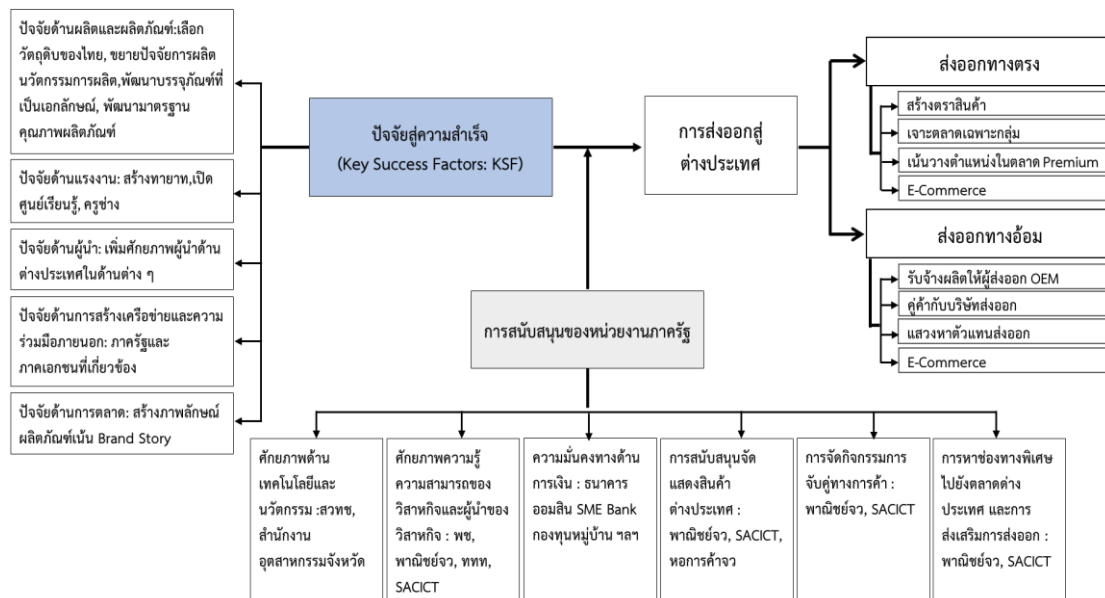
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่ม ชี้ให้เห็นข้อค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัย ประกอบด้วย ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านแรงงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านความร่วมมือของสมาชิก และปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร ทำให้ทุกกลุ่มได้รับการยอมรับในระดับ OTOP 4-5 ดาว และมีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อนำสินค้าก้าวเข้าสู่ต่างประเทศได้

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จากการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ โดยใช้วิธีการประเมินจากหลายฝ่ายแบบ 360 องศา ซึ่งได้แก่การประเมินกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้บริโภคสินค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ธุรกิจต้นแบบหัตถกรรมไทยจำนวน 6 กิจการ นักวิจัย และองค์กรภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสรุปผลการศึกษาชี้ให้เห็นข้อค้นพบคล้ายคลึงกันของปัจจัยการ



บริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านแรงงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือภายนอก และด้านการตลาด

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำไปสู่การ สร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงการจัดการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ พัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ได้เสนอต้นแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน สำหรับการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ โมเดลต้นแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนสำหรับการพัฒนากลุ่ม วิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศในภาพรวม ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : ภาพโมเดลต้นแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนสำหรับการ พัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศในภาพรวม

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

สรุป

1. สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า
 - 1.1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนหวายตำบลตลาดพัฒนา ใช้วัตถุดิบหวายจากการจัดซื้อจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว อินโดนีเซีย ดังนั้นวัตถุดิบจึงเป็นข้อจำกัดของการดำเนินงานเพราะไม่สามารถจัดหาภายในประเทศได้ โดยส่วนใหญ่จะทำการผลิตในครอบครัวของตนเอง เมื่อผลิตได้มากขึ้นก็จะมีพ่อค้าจากจังหวัดมารับซื้อถึงหมู่บ้านหรือที่ผลิต ในปัจจุบันฟอร์นิเจอร์หวายและเครื่องสานหวาย มีหลากหลายรูปแบบ และได้รับรองเป็นสินค้าโอท็อป (OTOP) 4 ดาว



1.2.กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เปลือกก บ้างแพง เมื่อผลิตเปลือกกเสร็จแล้ว ชุมชนจะนำมาส่งขายที่ศูนย์ OTOP ซึ่งผลิตภัณฑ์เปลือกกนี้ได้รางวัลผลิตภัณฑ์ ชนะเลิศ OTOP 4 ดาว และ OTOP 5 ดาว โดยมีกลยุทธ์การจัดจำหน่ายที่สำคัญ คือ รวดเร็วส่งถึงที่ การขายผ่านช่องทางออนไลน์ ชัยน์โพสต์ และอัปเดตสินค้า และมีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางทีวี ช่อง NBT ช่อง 3 ช่อง 5 และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1.3.กลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านเบญจรงค์แกลลอรี่ ได้รับรางวัลสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ได้มีการส่งไปจำหน่ายในต่างประเทศ เช่น อเมริกา อังกฤษ เยอรมัน และญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผลงานที่หลากหลาย ทั้งเป็นภาพเหมือน ภาพประเพณีท้องถิ่น ภาพวิถีชีวิตผู้คนอีสาน หรือภาพความเชื่อในอารยธรรมลุ่มน้ำโขง นอกจากนี้เขียนลายเบญจรงค์ บนเครื่องปั้นดินเผาแล้ว ยังนำชาวบ้านในหมู่บ้านมาฝึกสอน หรือยึดเป็นอาชีพที่โรงงานอีกด้วย การตลาดที่สำคัญเป็นการออกโรดโชว์ที่ทางหน่วยงานต่างๆได้เชิญเข้ามาให้ไปร่วมแสดงสินค้าระดับประเทศอีกด้วย

2. ปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ 10 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านแรงงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ด้านการมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านความร่วมมือของสมาชิก และปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร ทำให้ทุกกลุ่มได้รับการยอมรับในระดับ OTOP 4-5 ดาว และมีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อนำสินค้าก้าวเข้าสู่ต่างประเทศได้

3. ประเมินศักยภาพการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ ประกอบด้วย

3.1.ศักยภาพด้านผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการสร้างจุดเด่นและนวัตกรรมใหม่ให้มีความแตกต่างที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าสูงขึ้นและสนองตอบกลุ่มตลาดต่างประเทศที่เป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) และการสร้างตราสินค้าประเทศไทยให้เกิดการรับรู้ว่าเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง

3.2.ศักยภาพด้านแรงงาน กลุ่มวิสาหกิจทั้ง 3 กลุ่ม มีแรงงานในท้องถิ่นที่สามารถผลิตสินค้าได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

3.3.ศักยภาพการจัดการตลาดโดยการเชื่อมโยงช่องทางการตลาดให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคในต่างประเทศได้ง่ายเทคโนโลยีออนไลน์ช่วยให้การสื่อสารและการแนะนำสินค้ามีความรวดเร็ว และเข้าถึงลูกค้าได้จำนวนมาก ทำให้การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศมีประสิทธิภาพ

3.4.ศักยภาพด้านผู้นำ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่นที่มีผู้นำกลุ่มเข้มแข็งจะนำพาให้กิจกรรมกลุ่มประสบความสำเร็จเพราะสมาชิกกลุ่มศรัทธา เชื่อถือ และให้ความสำคัญต่อผู้นำ



3.5.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งสามารถสร้างความร่วมมือตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ การร่วมผลิต คู่ค้าการผลิต รับจ้างผลิต ไปจนถึงตัวกลางส่งผลต่อการส่งสินค้าไปยังต่างประเทศ และการกระจายสินค้าไปจนถึงผู้บริโภคในต่างประเทศ

4. ต้นแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน สำหรับการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคามสู่ตลาดต่างประเทศ โดยการสร้างความเป็นผู้นำของวิสาหกิจชุมชนให้รอบรู้วิชาการเพื่อก้าวทันสู่ยุค Thailand 4.0 การพัฒนาสร้างเสริมทักษะใหม่ๆ แก่สมาชิกผสมผสานกับภูมิปัญญาเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถส่งเสริมและพัฒนา ด้านสังคมให้เกิดการพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การรณรงค์ให้เยาวชนรุ่นใหม่เข้ามาสมัครเป็นสมาชิกเพื่อสร้างทายาทคนรุ่นใหม่ให้กับสินค้าทุนวัฒนธรรมให้ดำรงคงอยู่ได้ตลอดไป เพราะคนรุ่นใหม่จะสามารถผสมผสานการทำงานที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่นการบริหารโดยการนำ Application มาบริหารการจัดการหน้าร้าน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การทำตราสินค้า (Branding) จนกลายเป็นสินค้านวัตกรรมระดับโลก นอกจากนี้การเชื่อมประสานให้เกิดกระบวนการสร้างการเรียนรู้ รวมถึง การพัฒนาและเกิดความร่วมมือกันหลายฝ่ายสร้างสรรค์ทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นการเพิ่มมูลค่าอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อส่งออกต่างประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้ทางเศรษฐกิจ สามารถยกระดับฐานะประชาชน แก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำสังคม เกิดคุณภาพชีวิตอันจะส่งผลให้ประเทศชาติมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างแท้จริง

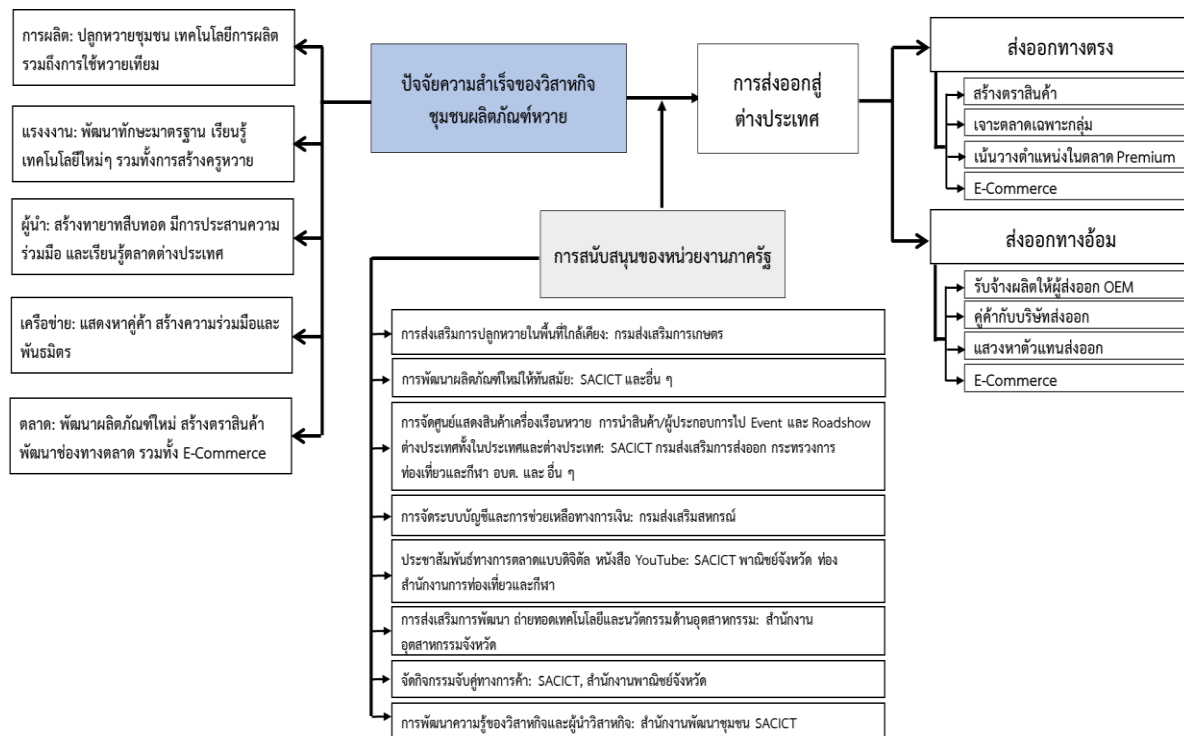
อภิปรายผล

การอภิปรายผลข้อค้นพบประเด็นต่างๆ ดังนี้

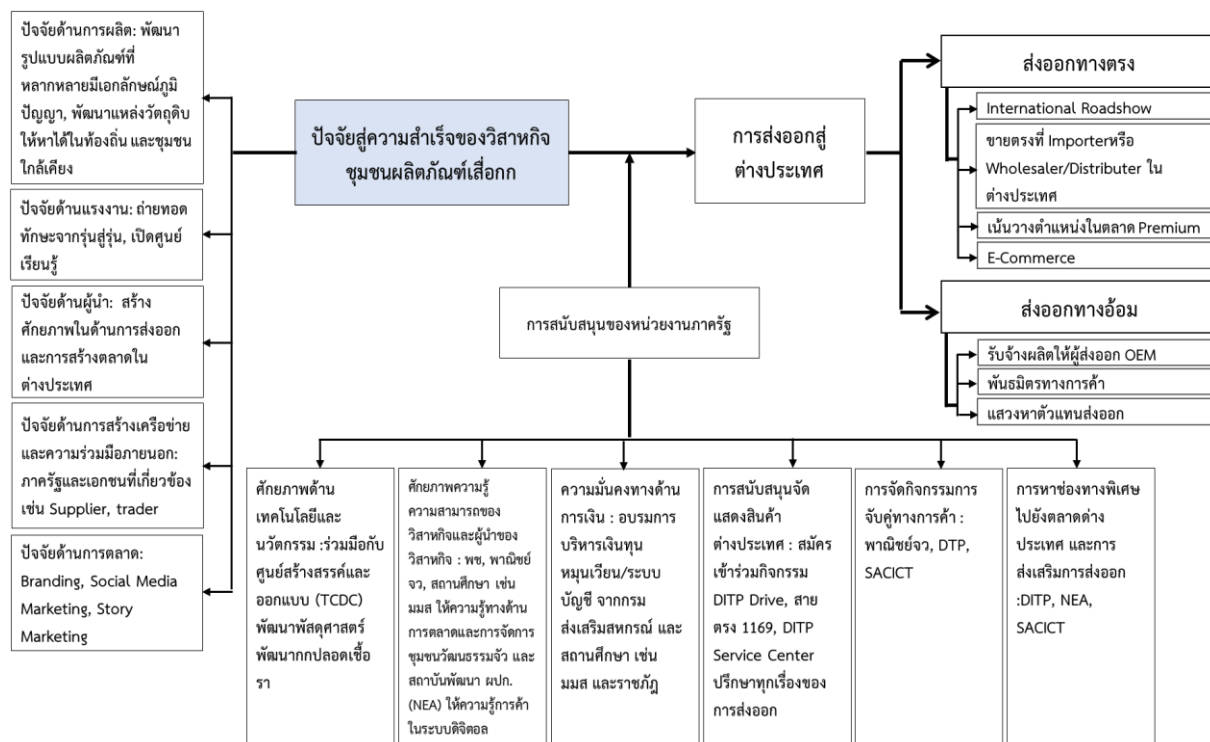
1. การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมในจังหวัดมหาสารคามโดยสรุปภาพรวมผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 3 กลุ่มจากผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 ผลิตภัณฑ์พบว่า ศักยภาพสำคัญ 5 ลำดับคือ ด้านการผลิต ด้านแรงงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านเครือข่ายและความร่วมมือภายนอก และด้านการตลาด หากได้รับการพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีการพัฒนานวัตกรรมการผลิตและการตลาดซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) จะทำให้กลุ่มมีศักยภาพในการนำสินค้าก้าวเข้าสู่ต่างประเทศได้

2. รูปแบบการพัฒนาต้นแบบการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจ สามารถนำเสนอรูปแบบการพัฒนาต้นแบบการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของแต่ละกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ดังภาพที่ 3 – 5 ดังนี้



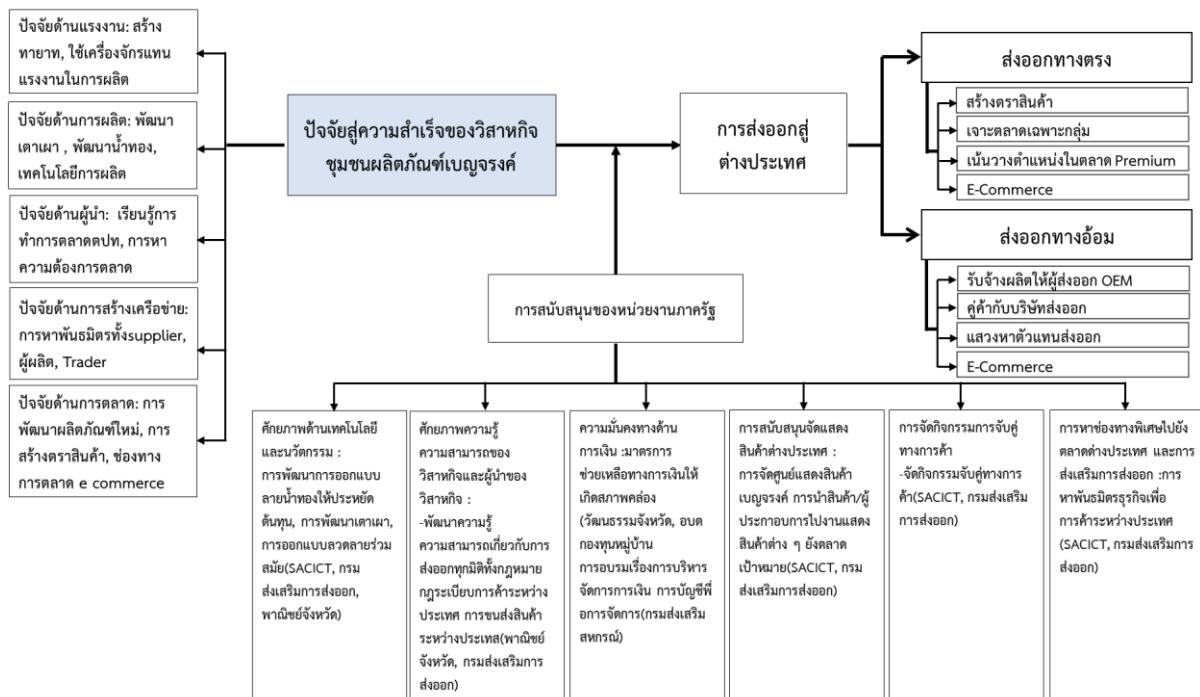


ภาพที่ 3 โมเดลต้นแบบวิสาหกิจชุมชนหอยบ้านวังไผ่เข้าสู่ตลาดต่างประเทศ



ภาพที่ 4 โมเดลต้นแบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เลือกบ้านแพงเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ





ภาพที่ 5 โมเดลต้นแบบวิสาหกิจชุมชนบ้านเบญจรงค์แอลเลอร์สู่ตลาดต่างประเทศ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพต้องได้รับการผลักดันในแนวทางเดียวกัน 7 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 การพัฒนาศักยภาพด้านการผลิต เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างเอกลักษณ์โดยการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความแตกต่าง การมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์หัตถกรรมชาติให้โดดเด่นมีเอกลักษณ์ นำความคิดสร้างสรรค์มาสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าสูงขึ้น เพื่อสนองตอบกลุ่มตลาดต่างประเทศที่เป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)

ประการที่ 2 การส่งเสริมการทำตลาดในประเทศให้เข้มแข็งเพื่อสร้างตราสินค้าและนำเสนอให้เป็นที่ยอมรับในตลาดต่างประเทศโดยวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าตกแต่งบ้านที่ทุกบ้านต้องมี 1 ชิ้น โดยการไปหาพันธมิตรกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หรือบริษัทออกแบบตกแต่งภายใน เพื่อสร้างแนวคิดเน้นการนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะซื้อไปใช้สำหรับ ตกแต่งบ้านเรือน หรือ นำไปใช้เพื่อเป็น ของขวัญ ของชำร่วย ของที่ระลึก ควรเน้นให้เป็นสินค้าวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Culture Product)

ประการที่ 3 การสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายเข้าถึงลูกค้าต่างประเทศ โดยส่งสินค้าให้คนกลางจำหน่ายในต่างประเทศ เช่นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ บริษัทออกแบบและตกแต่งภายใน ร่วมกับคนกลางส่งออกโดยการรับจ้างผลิตเพื่อส่งออก เป็นสมาชิกกลุ่มธุรกิจส่งออก เป็นตัวแทนนำสินค้าไปแสดงต่างประเทศ



ประการที่ 4 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน นักวิชาการ และกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการช่วยเหลือในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจไปสู่ตลาดต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระทรวงพาณิชย์ ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) อาจต้องร่วมมือกันในรูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) เพื่อช่วยผลักดันให้วิสาหกิจสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้

ประการที่ 5 อาศัยจังหวัดตามแนวชายแดนเพื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เมียนมาร์ มาเลเซีย กัมพูชา เวียดนาม เป็นต้น โดยใช้ประเทศเพื่อนบ้านเป็นหุ้นส่วนการผลิต ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือด้านการผลิตและการจัดจำหน่าย รวมถึงการกระจายสินค้า และการร่วมทุนเพื่อจำหน่ายสินค้าไปยังประเทศที่สามที่อยู่ติดกันซึ่งจะทำให้ประเทศเพื่อนบ้านเป็นทางผ่านสินค้าไปยังตลาดใหม่ที่อยู่ใกล้เคียงได้

ประการที่ 6 จัดตั้งหมู่บ้านเพื่อการท่องเที่ยว จูงใจนักท่องเที่ยวต่างชาติมาเยี่ยมชมและจัดจำหน่ายสินค้าโดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

ประการที่ 7 การใช้เทคโนโลยีออนไลน์เป็นฐาน ซึ่งจะทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น เน้นการใช้สื่อออนไลน์เพื่อนำเสนอสินค้าและสร้างความน่าเชื่อถือผลิตภัณฑ์โดยการสร้างตราสินค้าการค้าใน platform ใหม่ ๆ ทางดิจิทัลหรือสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ จากการส่งเสริมของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (DITP), สถาบันพัฒนาผู้ประกอบการค้ายุคใหม่ (NEA), และศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์จัดการออกแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างแรงจูงใจลูกค้าชาวต่างประเทศให้สนใจเข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น ซึ่งจะเป็นตัวส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน เพื่อจะสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเช่น สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชน ความกระตือรือร้นของกลุ่มของวิสาหกิจชุมชน พื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนในการสร้างแบรนด์และยกระดับผลิตภัณฑ์เชิงวัฒนธรรมของวิสาหกิจชุมชนประจำจังหวัดมหาสารคาม จนเกิดการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 ประเภท มีผู้ประกอบการหน้าใหม่เข้ามาสืบทอดภูมิปัญญาก่อให้เกิดการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. ควรมีการเขียนกรณีศึกษาการจัดการวิสาหกิจชุมชนของวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง โดยจัดทำบัญชีสินทรัพย์ทางปัญญาของจังหวัดมหาสารคาม (IP Mapping) เพื่อเป็นการเผยแพร่องค์ความรู้แก่ผู้สนใจทั่วไปอย่างกว้างขวางโดยจัดทำคู่มือฐานข้อมูลทรัพยากรภูมิปัญญาไทยจำนวน 1 ฐานข้อมูล



องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ค้นพบองค์ความรู้ที่ทำให้เกิดโมเดลต้นแบบการพัฒนาและเกิดความร่วมมือกันหลายฝ่าย สร้างสรรค์ทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นการเพิ่มมูลค่าอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อส่งออกต่างประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้ทางเศรษฐกิจ สามารถยกระดับฐานะประชาชน แก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำสังคม เกิดคุณภาพชีวิตอันจะส่งผลให้ประเทศชาติมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างแท้จริง ในอนาคตควรมีการพัฒนา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 กลุ่มอย่างเป็นรูปธรรมตามโมเดลต้นแบบที่นำเสนอต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Bowonkulpa, B. and Thienda, S. (2014). Developing a Market Strategy for Benjarong Products. A case study of Benjarong Village, Don Kai Dee Subdistrict, Samut Sakhon Province. Faculty of Business Administration Siam University.
- Central Cultural Information Center, Benjarong Don Kai Dee Village, Ministry of Culture. (On line). Accessible from: http://www.mculture.in.th/moc_new, 2012.
- Chuaysri, A and Sonsri, S. (2016). Impact of the Opening of the ASEAN Community on SME Groups. In the Northeastern Region: A Case Study of the Ban Phaeng Reed Mat Handicraft Group, Kosum Phisai District.
- Maha Sarakham Province Journal of Politics, Governance, Management - Human Resource Management - Policy. Creative Design Center. (27 April 2013). Development of the Creative Economy in Thailand. Accessible from: http://www.creativethailand.org/th/about/about_cceo_p3.php.
- Department of Community Development. (2016). Ban Benjarong Gallery Community Enterprise Group, Village No. 2, Khok Phra Subdistrict, Kantharawichai District. Maha Sarakham Province. 25 March, 2017, accessed from http://www.cdd.go.th/web/Mahasarakham/cdd_news1detail.php?news_id=65&cat_id=5.
- Department of Community Development. (2017). Rattan and Water Hyacinth Furniture. 25 March, 2017, accessed from <http://www.otoptoday.com/wisdom/307/> Rattan and Water Hyacinth Furniture.



- Ministry of Culture. (28 August 2006). Meanings, concepts, and issues regarding culture. Accessible from Ministry of Culture: www.cultur.go.th/study.php?&YY=2548&mm=5&DD=16.
- Ministry of Culture. (27 September 2010). The Ministry of Culture registers national cultural wisdom. Accessible from Ministry of Culture: http://www.m-culture.go.th/detail_page.php?sub_id=2001.
- Ministry of Culture. (2013). Cultural heritage. Accessible from Ministry of Culture: <http://ich.culture.go.th/>
- Ministry of Culture. (27 April 2013). Creativefinearts 2012: Creative economy from cultural capital. Accessible from Central Plaza: http://www.centralplaza.co.th/Activity_Detail-th-pk_creativefineartaug2012.aspx.
- Kailum, N. (2015). Competitive Environment and Marketing Strategies for the Success of the Ban Don Kai Dee Benjarong Product Entrepreneur Group, Samut Sakhon Province. Faculty of Management Science, Silpakorn University.
- Online Manager. (2004). Benjarong Painting on Tiles Art creates Separation from Competitors. March 25, 2017, accessible from: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9470000045551>.
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2017). National Economic and Social Development Plan. Issue twelfth 2017 - 2021. Retrieved 13 September 2017, accessible from: http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.
- Phankhru, N. (2010). History of Ban Phaeng Reed Mat. 25 March, 2017, accessible from: <http://www.sahavicha.com/?name=article&file=readarticle&id=1471>.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
- Prince of Songkla University. (2016). Benchmarking. Retrieved on 19 June 2017, accessible from <http://www.mim.psu.ac.th/index.php/2-uncategorised/94-benchmarking>.
- Rojpitakkul, L. (2013). The Value Creation of Reed Mat Weaving for the Economy of Krathum Phaao Subdistrict Community. Ban Sang District Prachinburi Province Faculty of Education Burapha University.



Yakri, P. (2009). Special Report: Rattan Basketry and Water Hyacinth Handicrafts Create Income for Ban Wang Phai. NaewNaa, 25 March 2017, accessible from <http://www.ryt9.com/s/nnd/826219>>.

Withathanang, W. (2015). Development of Standards for Wicker Products for Export. Department of Art and Design Faculty of Architecture Naresuan University.



40th Anniversary