

การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนบ้านใหม่ จังหวัดนครนายก

The Business Potential Development for Bann Mai Thai Phuan Hand Woven Fabric Community Enterprise in Nakhon Nayok Province

อรมน ปั่นทอง¹, สุบัน บัวขาว² และ รัตติกร จิตรไกรสร³

Orramon Panthon¹, Suban Buakhao² and Rattikorn Jitkraisorn³

Received March 9, 2024 Revise, June 6, 2024 Accepted June 6, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานให้แก่วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนบ้านใหม่ แบบของการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้ผลิตและผู้บริโภคทั้งที่เคยซื้อและยังไม่เคยซื้อผ้าทอไทยพวน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อยกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและผู้บริโภค จำนวน 26 คน ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เพื่อสำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้บริโภค จำนวน 208 คน ผลการวิจัย พบว่า วิสาหกิจชุมชนดังกล่าวประสบปัญหาด้านการผลิตโดยมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการเงิน สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียน ปัญหาด้านการจัดการการตลาด สมาชิกยังขาดความรู้และทักษะด้านการตลาด สินค้าขาดความหลากหลาย ช่องทางการจำหน่ายสินค้ามีจำกัด การส่งเสริมการตลาดน้อยมาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านนโยบายของภาครัฐที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านความต้องการของตลาดที่มีมาก ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่สาธารณชนให้การยอมรับว่าเป็นผ้าอัตลักษณ์ประจำจังหวัด ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ด้านสภาพเศรษฐกิจถดถอยทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ด้านสังคมและวัฒนธรรมซึ่งขาดคนรุ่นหลังมาสืบทอด ด้านคู่แข่งที่นำเสนอสินค้าที่ราคาถูกและหลากหลายมากกว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานได้มีการเสนอกิจกรรมด้านการผลิต กิจกรรมด้านการเงิน และกิจกรรมด้านการตลาดทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานให้แก่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มนี้

คำสำคัญ : การพัฒนา, ศักยภาพ, วิสาหกิจชุมชน, ผ้าทอไทยพวน

^{1,2,3}สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ

Program in Modern Trade Business Management, Faculty of Management Science

Email: orramonja@hotmail.com



Abstract

This research aimed to study the problems of business operation together with analyzing relevant environments and proposing the guidelines of business potential development for Bann Mai Thai Phuan hand woven fabric community enterprise. The research design was mixed-method combining qualitative and quantitative research. The target of qualitative research comprised the community enterprise's manufacturers and consumers who purchased together with who never purchased the products. The data was collected by in-depth interviews and focus group with 26 informants. Quantitative research was conducted with 208 consumers in order to survey opinions and satisfaction by questionnaires. The finding revealed that the enterprise had encountered production problem due to insufficient production capacity. For financial problem, the members lacked of working capital. The problems in marketing management were that the members lacked of knowledge and skills in marketing including they could not provide a variety of product. The distribution channel was limited and marketing promotion was undertaken very sparsely. According to external environment analysis, it was found that the opportunities consisted of supporting government policies, tremendous market demands as well as social and cultural circumstances in the way that Thai Phuan fabric had been accepted to be Nakhon Nayok province's cultural identity. In case of threats for the enterprise, there were economic recession leading to significant decline of purchasing power including change of social values and culture circumstance that resulted scarcity of young generation to inherit the business. According to competition, other competitors had offered more various products with lower price. The guidelines of business potential development are proposed particularly short-term and long-term strategies related to production and operation including financial and marketing management.

Keywords: Development, Potential, Community enterprise, Thai Phuan hand woven fabric

บทนำ

การเกิดขึ้นของวิสาหกิจชุมชนเป็นการช่วยส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีการลงทุนและทำงานร่วมกัน การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นกิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันร่วมกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน จึงเป็นการประกอบการที่เป็นกระบวนการในการคิด การจัดการผลผลิตและทรัพยากร โดยนำภูมิปัญญาของชุมชนมาร่วมสร้างสรรค์ผลผลิต (Sa-



ngayothin, 2020) วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่งในระดับท้องถิ่นที่ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในชุมชน แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนได้อีกด้วย (Petcho, Szabo, Kusakabe, & Yukongdi, 2019) จังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีกลุ่มชาติพันธุ์ชาวไทยพวนซึ่งสืบเชื้อสายมาจากชาวลาวพวนที่อพยพมาจากแขวงเชียงขวาง ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยส่วนใหญ่รวมตัวกันอาศัยอยู่ในชุมชนบ้านใหม่ อำเภอบางพลี สมาชิกในชุมชนได้ตระหนักถึงคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการทอผ้าของชาวพวน จึงได้รวมตัวกันจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าทอมือ ใช้ชื่อว่า “วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสตรีสหกรณ์หัตถกรรมผ้าทอไทยพวน” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 และร่วมกันทอผ้าตามลวดลายที่มีมาแต่โบราณ เช่น ลายน้ำไหล ลายพญานาค ลายขอ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนประสบปัญหาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การเงิน การตลาด ซึ่งสมาชิกกลุ่มเกิดความวิตกกังวลว่าอาจกระทบต่อการดำเนินงานของทางกลุ่มในอนาคต (Atthacharoenwong, N. (2022) จึงนำมาสู่ประเด็นการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจชุมชน และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหากลุ่มและกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน จังหวัดนครนายก และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน จังหวัดนครนายก

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

งานวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อนำปัจจัยเหล่านั้นมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขัน (Kuntontbutr, C. 2017) เช่นเดียวกับที่ สุชาติ ไตรภพสกุล (Tripopsakul, S., 2021) ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นการค้นหาข้อมูลรวมถึงสำรวจข้อมูลซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในที่เป็นข้อดี และจุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ส่วนที่สองเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส ซึ่งเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร และอุปสรรคซึ่งเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก จากนั้นนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำ



เป็น TOWS Matrix โดยการจับคู่ปัจจัยสำคัญระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะทำให้เกิดสถานการณ์ 4 รูปแบบที่สามารถนำมาหาทางเลือกที่เหมาะสมต่อการวางแผนกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์การตลาด หรือกลยุทธ์อื่น ๆ ดังนั้น การวิเคราะห์ TOWS Matrix จะทำให้องค์การหรือธุรกิจสามารถระบุโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบ ลดอุปสรรค ใช้ประโยชน์ของจุดแข็งและหลีกเลี่ยงหรือปรับเปลี่ยนจุดอ่อนของธุรกิจได้ (W. Intuluck, 2022) สถานการณ์ 4 รูปแบบของ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ในแต่ละสถานการณ์ ดังนี้ (Lertpongmanee, K., 2023)

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นเชิงรุก (Aggressive strategy) เนื่องจากองค์กรมีข้อได้เปรียบจากจุดแข็งที่มีอยู่ และสถานการณ์ภายนอกเป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการ จึงควรหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวย

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขหรือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เนื่องจากองค์กรยังมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ แต่ขณะเดียวกันก็เผชิญกับอุปสรรคจากภายนอกที่เป็นความเสี่ยง ดังนั้น จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์นี้ องค์กรต้องพยายามปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กรให้ดีขึ้น และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน เนื่องจากสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแต่องค์กรมีข้อได้เปรียบจากจุดแข็ง ดังนั้น จึงควรใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกที่อาจเกิดขึ้น โดยอาจเลือกใช้กลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่าย (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีในการสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นแทน

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ (Defensive strategy) เพราะองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด คือ มีจุดอ่อนภายในและเผชิญความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ วางแผนตั้งรับเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดกับองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยทำให้องค์กรเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร และมีความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เนื้อหาหลักที่เป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สภาพปัญหาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนในจังหวัดนครนายก ทั้งในด้านการผลิต การบริหารการเงิน การจัดการด้านการตลาด ผู้นำและภาวะผู้นำ รวมทั้งการบริหารจัดการโดยรวม เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงาน นอกจากนั้น ยังมุ่งศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อ



ดำเนินงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านนโยบายภาครัฐ ด้านความต้องการของตลาด และด้านคู่แข่ง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นสมาชิกกลุ่มสตรีสหกรณ์หัตถกรรมผ้าทอไทยพวน จังหวัดนครนายก ซึ่งเป็นวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน มีสมาชิกจำนวน 25 คน อย่างไรก็ตาม สมาชิกที่ร่วมกิจกรรมการผลิตผ้าทอไทยพวนกับทางกลุ่มอย่างต่อเนื่องมีเพียงบางส่วนเท่านั้น (Atthacharoenwong, N., 2022) ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักในครั้งนี้จึง ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม เภรณญิก และสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน และยังมีตัวแทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่จังหวัดนครนายก ซึ่งเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนการผลิตและการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวน เป็นจำนวน 14 คน ที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 26 คน ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริโภคที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวนจำนวน 58 คน และผู้บริโภคที่ยังไม่เคยซื้อแต่มีความสนใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ จำนวน 150 คน รวมเป็นจำนวน 208 คน

ขอบเขตด้านเวลา

การดำเนินงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2565 ถึง เดือนมิถุนายน 2566

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารกลุ่ม ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และเภรณญิก รวมจำนวน 3 คน และสมาชิกกลุ่มที่ยังคงดำเนินกิจกรรมกับทางกลุ่มอย่างต่อเนื่องจำนวน 9 คน รวมเป็น 12 คน ((Atthacharoenwong, N., 2022) นอกจากนั้น ยังมีตัวแทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งให้การสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เช่น พัฒนาการอำเภอ พัฒนาการจังหวัด คณะกรรมการพัฒนาสตรีจังหวัดนครนายก ขนส่งจังหวัด เป็นต้น รวมทั้งผู้บริโภคที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวน รวมเป็นจำนวน 14 คน ที่ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 26 คน เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งมีการจัดทำรายการหัวข้อและคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ไว้ก่อนในลักษณะคำถามปลายเปิด และคำถามสำหรับการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยยึดประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดง



ความคิดเห็นได้เต็มที่เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนาร่วมกันและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยมีการจัดกลุ่มข้อมูลและจำแนกข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา นำมาวิเคราะห์ตีความและสรุปผลโดยการบรรยายเนื้อหาอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากรกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยเชิงปริมาณเป็นผู้บริโภคที่มีความต้องการซื้อผ้าทอไทยพวน จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยพิจารณาเลือกผู้บริโภคที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวนแล้ว จำนวน 58 คน และผู้บริโภคที่ยังไม่เคยซื้อแต่มีความสนใจที่จะซื้อผ้าทอไทยพวน จำนวน 150 คน รวมทั้งหมดเป็น 208 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจ ความคิดเห็น ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวน รวมถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบและประเมินความตรงประเด็นตามเนื้อหาของข้อคำถามในแบบสอบถาม จากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) ซึ่งผลการตรวจสอบได้ค่า IOC เกินกว่า 0.50 ในทุกข้อคำถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และนำผลที่ได้ไปใช้ประกอบการพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 3 การสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์ SWOT และจัดทำ TOWS Matrix โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดร่วมกัน ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาถ่ายทอดให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อพิจารณาและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในการหาแนวทางที่เป็นไปได้และเหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน จังหวัดนครนายก ประสบปัญหาด้านการผลิต การบริหารการเงิน การจัดการการตลาด และการบริหารจัดการโดยรวม ดังนี้

1. ปัญหาด้านการผลิต วิสาหกิจชุมชนมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด เนื่องจากผู้ผลิตส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ซึ่งมีปัญหาด้านสุขภาพ อีกทั้งกระบวนการผลิตมีหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน ลูกค้านำมาต้องรอคายนานกว่าที่จะได้รับสินค้าตามที่สั่งซื้อ มาตรฐานคุณภาพของวัตถุดิบไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น การย้อมสีด้วยในแต่ละครั้งอาจได้โทนสีไม่เหมือนเดิม เป็นต้น นอกจากนี้ ความเชี่ยวชาญในการผลิตโดยเฉพาะฝีมือการทอผ้าของสมาชิกแต่ละคนไม่เท่ากัน ทำให้ความแน่นของเนื้อผ้าแตกต่างกัน



2. ปัญหาด้านการบริหารการเงิน ที่ผ่านมาทางกลุ่มไม่มีเงินทุนสำรองสำหรับลงทุนเพื่อผลิตสินค้า สมาชิกกลุ่มต้องใช้เงินทุนส่วนตัวเป็นหลัก และมีต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง การตั้งราคาขายในบางครั้งไม่มีกำไร สมาชิกกลุ่มไม่กล้าลงทุนผลิตสินค้าไว้ก่อนล่วงหน้า เพราะไม่แน่ใจว่าจะจำหน่ายสินค้าได้หรือไม่ นอกจากนั้น การคิดคำนวณต้นทุนใช้วิธีประมาณการตามวิจารณ์ญาณส่วนบุคคล บางครั้งไม่ได้รวมต้นทุนให้ครบทุกรายการ เช่น ไม่รวมต้นทุนค่าแรงของผู้ทอผ้าเข้าไปด้วย เป็นต้น

3. ปัญหาด้านการจัดการการตลาด จากการที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนนี้ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดเป็นผู้สูงอายุ และประกอบอาชีพหลักเป็นเกษตรกรหรือรับจ้าง ทำให้ขาดความรู้และทักษะด้านการตลาด อีกทั้งไม่ถนัดในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ผ่านมาทางกลุ่มจึงแทบไม่มีการดำเนินงานกิจกรรมทางการตลาดเท่าใดนัก อีกทั้งเพราะมีปัญหาการคลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ จึงเกรงว่าหากมียอดสั่งซื้อสินค้าเข้ามาเป็นจำนวนมาก จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันเวลาและทำให้เสียชื่อเสียงได้ นอกจากนั้น ยังมีช่องทางการจำหน่ายที่จำกัดอยู่แค่เฉพาะหน้าร้านซึ่งตั้งอยู่ ณ ศูนย์การเรียนรู้วัดปทุมวงษาवास (หรือวัดบ้านใหม่) เป็นหลัก ยอดสั่งซื้อส่วนใหญ่มาจากลูกค้าที่เป็นคนในพื้นที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากหน่วยงานราชการ

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการโดยรวม เนื่องด้วยการดำเนินงานด้านการผลิตขึ้นอยู่กับคำสั่งซื้อของลูกค้าว่าจะมีมากน้อยเพียงใด และสมาชิกกลุ่มยังเห็นว่าไม่สามารถยึดการทอผ้าเป็นอาชีพหลักได้เพราะยอดขายไม่ต่อเนื่อง จึงทำให้ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดแผนการดำเนินงานในอนาคต แผนงานหรือโครงการที่ทำขึ้นส่วนใหญ่เป็นการจัดกิจกรรมฝึกอบรมต่าง ๆ เช่น อบรมเทคนิคการมัดย้อม การทอหลอดลาย เป็นต้น ซึ่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ การแบ่งงานกันทำมีข้อจำกัด กล่าวคือ หน้าที่งานด้านการทอผ้ากระจุกตัวอยู่กับเฉพาะสมาชิกบางคนเท่านั้น และยังไม่สามารถหาคนรุ่นหลังที่จะมาสืบทอดองค์ความรู้และภูมิปัญญาในการทอผ้าต่อจากรุ่นปัจจุบันได้

5. ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความคิดเห็นของผู้บริโภคที่เคยซื้อหรือเคยใช้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวน จำนวน 58 ราย พบว่า ผู้บริโภคที่เคยซื้อผ้าทอไทยพวนมีความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) โดยพึงพอใจสูงสุดในเรื่องของลายผ้ามีเอกลักษณ์ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.78$) ด้านราคาได้รับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) โดยพึงพอใจสูงสุดในเรื่องของการติดป้ายบอกราคาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.79$) ส่วนด้านช่องทางการจำหน่ายได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) โดยพึงพอใจสูงสุดในเรื่องของการทำเลที่ตั้งของสถานที่จัดจำหน่ายสะดวกต่อการเดินทาง ($\bar{X} = 3.62$) ด้านการส่งเสริมการตลาดได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) โดยประเด็นการมีพนักงานที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าได้รับความพึงพอใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X} = 3.58$)

ในส่วนของการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริโภคที่ยังไม่เคยซื้อหรือไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวนบ้านใหม่ จำนวน 150 ราย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะนำมาพิจารณาในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวนบ้านใหม่มากที่สุด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) โดยประเด็นที่ได้รับความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความประณีตในการผลิต ($\bar{X} = 4.58$) ความสำคัญของด้านราคา



โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.19) โดยประเด็นที่ได้รับความสำคัญสูงสุด คือ ความคุ้มค่าของราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพ ($\bar{X}$ = 4.46) ความสำคัญของด้านช่องทางการจำหน่ายโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.26) โดยประเด็นที่ได้รับความสำคัญสูงสุด คือ การสั่งซื้อสินค้าได้สะดวก ($\bar{X}$ = 4.39) ความสำคัญของด้านการส่งเสริมการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.34) โดยประเด็นที่ให้ความสำคัญสูงสุด คือ มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.44)

6. การสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าทอไทยพวน จังหวัดนครนายก พบว่า

6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารการเงิน ด้านสมรรถนะของผู้นำและภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการโดยรวม พบว่า จุดแข็งด้านการผลิต คือ มีกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิมในลักษณะของผ้าทอมือ ซึ่งผู้ประกอบการมีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าของวิสาหกิจชุมชนนี้ว่ามีคุณภาพดี เนื้อผ้าสวมใส่สบาย และมีความคงทน ใช้งานได้ยาวนาน จุดแข็งด้านการตลาดในส่วนของบริษัทประกอบผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผ้าไทยพวนมีลวดลายที่แสดงถึงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งลายดอกสุพรรณิการ์ยังได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนให้เป็นลายผ้าอัตลักษณ์ประจำจังหวัดนครนายก ซึ่งผู้ประกอบการให้การสนับสนุนเพราะเห็นว่าเป็นการช่วยสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและเป็นการอนุรักษ์มรดกวัฒนธรรมท้องถิ่น นอกจากนี้ ผู้นำกลุ่มยังมีสมรรถนะและภาวะของผู้นำอย่างสูง ทุ่มเทให้กับการทำงานและเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวเพื่อดำเนินงานของกลุ่ม สามารถประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือและเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนมีการพัฒนาการดำเนินงานก้าวหน้าไปจากเดิม อย่างไรก็ตาม ในส่วนของจุดอ่อน พบว่า มีปัญหาในด้านกำลังการผลิตไม่เพียงพอขาดแคลนเงินลงทุนและเงินหมุนเวียน ไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในวงแคบ และขาดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาดดังผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาการดำเนินงานที่ค้นพบตามส่วนแรกของวัตถุประสงค์ที่ 1

6.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านนโยบายภาครัฐ ด้านความต้องการของตลาด และด้านคู่แข่ง พบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสสำหรับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน ได้แก่ นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้ผ้าไทยโดยมีคำขวัญว่า “ผ้าไทยใส่ให้สนุก” ซึ่งหน่วยงานราชการต่าง ๆ ให้การตอบรับในการสนองนโยบายดังกล่าวอย่างเต็มที่ อีกทั้งผ้าทอไทยพวนถือเป็นผ้าอัตลักษณ์ประจำจังหวัดนครนายก จึงทำให้มีความต้องการซื้อและคำสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก โอกาสด้านสังคม ค่านิยม และวัฒนธรรมมาจากการที่สังคมเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประชาชนและผู้บริโภคทั่วไปมีมุมมองว่า การทอผ้าด้วยวิธีแบบดั้งเดิมโดยไม่ใช้เครื่องจักรเป็นเสน่ห์ของผ้าไทยพวนซึ่งควรให้การสนับสนุนและอนุรักษ์ไว้ให้เป็นมรดกทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกด้านความต้องการของตลาดเป็นโอกาสจากการที่ผู้บริโภคทั้งในและนอกพื้นที่จังหวัดนครนายกให้ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ผ้าทอไทยพวนเป็นอย่างมาก ดังผลจากการวิจัยเชิงปริมาณที่



พบว่า ผู้ที่เคยซื้อผ้าทอไทยพวนมีความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของลายผ้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น สินค้ามีคุณภาพดี เนื้อผ้ามีความประณีตและคงทน สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ที่ยังไม่เคยซื้อผ้าทอไทยพวนแต่มีความสนใจที่จะซื้อไปใช้ ได้ให้ความสำคัญต่อด้านผลิตภัณฑ์มากกว่าประเด็นอื่นๆ โดยเฉพาะกับความประณีตในการผลิต ลวดลายของผ้า ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านค่านิยมทางสังคม และด้านคู่แข่งทางตรงและทางอ้อม โดยปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจถดถอยส่งผลให้อำนาจซื้อของผู้บริโภคลดลง มีการใช้จ่ายระมัดระวังมากขึ้น ประกอบกับราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้นจากเดิม ต้นทุนการผลิตจึงเพิ่มมากขึ้นด้วย ผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคาจึงหันไปเลือกซื้อสินค้าที่มีราคาถูกกว่าแทน ส่วนปัจจัยด้านสังคมที่เป็นอุปสรรคมาจากค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่มีมักจะเลือกทำงานประจำกับกิจการธุรกิจหรือโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่า และเห็นว่าการผลิตผ้าทอไทยพวนมีกระบวนการที่ยุ่งยากและใช้เวลานานอาจทำให้มีรายได้ไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในการผลิต ในส่วนของปัจจัยด้านคู่แข่ง พบว่า ผู้บริโภคมีทางเลือกที่จะซื้อสินค้าจากแหล่งอื่นได้สะดวกและในราคาที่ถูกลง เช่น ผ้าทอมือที่ผลิตโดยชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีสินค้าให้เลือกอย่างหลากหลายมากกว่า

วัตถุประสงค์ที่ 2 จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้นำมาจัดทำเป็น TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลยุทธ์ในแต่ละสถานการณ์ตามตัวแบบ TOWS Matrix

		ปัจจัยภายใน	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายนอก	โอกาส	กลยุทธ์ในเชิงรุก (SO strategies) - เพิ่มกำลังการผลิตโดยหาเครือข่ายจากภายนอกและจ้างผลิต - จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อของบประมาณจากภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรของวิสาหกิจ - ผลิตวัตถุดิบเองในพื้นที่ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทาน	กลยุทธ์การพลิกตัว (WO strategies) - พัฒนาระบบการบริหารการเงินโดยเฉพาะด้านการระดมทุน - ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนรู้จักและทราบเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ผ้าทอไทยพวน - จูงใจคนรุ่นใหม่ โดยเริ่มจากสมาชิกในครอบครัว เพื่อน คนรู้จักในชุมชนให้ใช้เวลาว่างเข้ามาร่วมกิจกรรมกับกลุ่มวิสาหกิจ โดยให้ผลตอบแทน - จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะและทักษะในการผลิตผ้าทอมือ
	อุปสรรค		

		ปัจจัยภายใน	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายนอก	อุปสรรค	กลยุทธ์การขยายขอบข่าย (ST strategies) - พัฒนาลิขสิทธิ์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดย ยังคงความมีเอกลักษณ์และรักษามาตรฐานเดิมไว้ - กำหนดอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมกับ บุคคลภายนอกที่มาร่วมผลิต	กลยุทธ์การตั้งรับ (WT strategies) - วิเคราะห์ต้นทุนที่แท้จริงของการผลิต เพื่อนำมา พิจารณาดังราคาที่เหมาะสม - พัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะ ด้านการวางแผน การบริหารการเงิน และการ บริหารการตลาด

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

วิสาหกิจชุมชนดังกล่าวประสบปัญหาด้านการผลิตโดยมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการเงิน สมาชิกขาดเงินทุนหมุนเวียน ปัญหาด้านการจัดการการตลาด สมาชิกยังขาดความรู้และทักษะด้านการตลาด สินค้าขาดความหลากหลาย ช่องทางการจำหน่ายสินค้ามีจำกัด การส่งเสริมการตลาดน้อยมาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านนโยบายของภาครัฐที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านความต้องการของตลาดที่มีมาก ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่สาธารณชนให้การยอมรับว่าเป็นผ้าอัตลักษณ์ประจำจังหวัด ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ด้านสภาพเศรษฐกิจถดถอยทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ด้านสังคมและวัฒนธรรมซึ่งขาดคนรุ่นหลังมาสืบทอด ด้านคู่แข่งที่นำเสนอสินค้าที่ราคาถูกและหลากหลายมากกว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานได้มีการเสนอกลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการตลาดทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานให้แก่วิสาหกิจชุมชน

อภิปรายผล

ผลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน ซึ่งประสบปัญหาหลายประการทั้งที่มาจากปัจจัยภายในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเองและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนนี้ประสบความยากลำบากในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการผลิต ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการการเงิน และด้านการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งเป็นปัญหาที่วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยหลายแห่งประสบอยู่ ดังเช่นผลการศึกษาของ บุชบา หินเฮอร์ และคณะ (Hintow et al., 2023) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพทอผ้า กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผ้าทอไทยร่วมใจ บ้านกร่างท่าวัว ตำบลบ้านกร่าง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งพบว่า ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่มีสมาชิกเป็นผู้สูงอายุและไม่มีสมาชิกใหม่มาเพิ่มเติม ปัญหาการผลิตที่มีจำนวนของผู้ทอผ้าลดลงเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะกระบวนการทอผ้ามีความยุ่งยากหลาย



ขั้นตอนและใช้ระยะเวลานาน ได้คำตอบแทนไม่คุ้มค่า และปัญหาอุปสรรคด้านการตลาดที่ทางกลุ่มไม่มีบรรจ ภัณฑ์และตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ ช่องทางการจำหน่ายมีจำกัดและใช้วิธีการขายแบบบอกต่อกันปากต่อ ปาก ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนแม้ว่าจะประสบปัญหาด้านกำลังการผลิตไม่ เพียงพอแต่สมาชิกกลุ่มมีความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานกันเป็นอย่างดี ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของ กลุ่มยังคงสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ นอกจากนี้ บุคคลสำคัญที่ช่วยผลักดันการดำเนินงานของกลุ่มพัฒนาไป ในทิศทางที่เหมาะสม คือ ผู้นำกลุ่ม ซึ่งในช่วงปี 2565 ที่ผ่านมามีวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน ได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่ม ซึ่งผู้นำคนใหม่เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการ มี ความกระตือรือร้น ความทุ่มเทเสียสละ ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ประเด็น ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไทยโรจน์ พวงมณี และคณะ (Phoungmanee et al., 2022) ที่ได้ศึกษา เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านก้างปลา ตำบลชัยพฤกษ์ อำเภอเมือง จังหวัดเลย ที่พบว่า ประธานกลุ่มมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการกลุ่มประสบความสำเร็จ ผู้นำเป็น ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกกลุ่ม เพราะมีความซื่อสัตย์ต่อทั้งสมาชิกกลุ่มและลูกค้า มีความเข้มแข็งและ สามารถประสานงานได้กับทั้งคนในชุมชนและนอกชุมชน การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ

ในส่วนของการบริหารจัดการด้านการเงินซึ่งผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอ ไทยพวน มีปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ สมาชิกกลุ่มต้องใช้เงินส่วนตัวลงทุนเองไปก่อน ไม่มีเงินทุน สำรอง นอกจากนี้ การบริหารต้นทุนของทางกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าใดนัก ต้องพึ่งพาวัตถุดิบ (เช่น เส้นด้ายสำหรับทอผ้า) จากนอกพื้นที่ เนื่องจากทางกลุ่มไม่สามารถผลิตวัตถุดิบได้เอง กระบวนการผลิตหลาย ขั้นตอนและมีค่าใช้จ่ายในทุกขั้นตอน ทำให้ต้นทุนในการผลิตค่อนข้างสูง กระทั่งไปยังการตั้งราคาขายที่ไม่ สามารถลดราคาให้แก่ลูกค้าได้ ปัญหาในลักษณะนี้มีวิสาหกิจชุมชนอื่นที่ประสบปัญหาดังกล่าวนี้เช่นกัน ดังเช่น ผลการศึกษาของ รัชดา ภักดียิ่ง (Phakdeeying, R. 2020) ที่ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพสำหรับ วิสาหกิจชุมชนในด้านบัญชีและการเงินไว้ว่า ควรมีการจัดทำบัญชีและการเงินที่โปร่งใส มีการจ่ายค่าตอบแทน และเงินปันผลให้แก่สมาชิกอย่างมีระบบและเป็นธรรม รวมทั้งมีระบบการชำระเงินหลายรูปแบบที่เหมาะสม กับความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ การบริหารจัดการโดยรวมของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนบ้านใหม่ ยัง ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม จึงขาดทิศทางในการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่ง หากสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลได้มากยิ่งขึ้น จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความ ยั่งยืนต่อไปได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จริกรณ์ มีศรี (Meesri, J. 2020) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มชาลี-วรรณ ชุมชนพัฒนา ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ ซึ่งพบว่า กลุ่มประสบความสำเร็จเพราะการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิกทุกคนใน กลุ่ม การที่กลุ่มมีการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์โดยใช้วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่น ความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของคณะกรรมการบริหาร โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบในการติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจฝ่ายบริหาร สามารถเป็นแบบอย่างให้กลุ่มอื่นได้



ด้านการจัดการการตลาดเป็นจุดอ่อนสำคัญอีกประการของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนที่ควรหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในเรื่องนี้ เนื่องจากสมาชิกกลุ่มยังขาดความรู้ความเข้าใจด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ขาดความหลากหลาย มีเพียงผ้าผืนเป็นสินค้าหลักเท่านั้น ขณะที่ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ายังมีข้อจำกัด ไม่สามารถขยายช่องทางการจำหน่ายได้ และแทบจะไม่มี การส่งเสริมการตลาดเท่าใดนัก หากทางกลุ่มสามารถหาแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพในด้านนี้ให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้สามารถต่อยอดการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าทอไทยพวนให้มีความเจริญเติบโตได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้เป็นปัญหาที่วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยส่วนใหญ่เผชิญอยู่ ดังเช่นผลการศึกษาของ Cavite, H. J., et al. (2023) ที่พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในชนบทของไทยมักจะมีขาดความรู้และทักษะด้านการตลาดและการสร้างตราสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดทักษะในการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ เนื่องด้วยสมาชิกของชุมชนเป็นผู้สูงอายุจึงทำให้ประสบความยากลำบากในการเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานด้านการตลาดจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วสุธิดา นักเกษม (Nakkasem, W. (2019). ที่ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลีชุมชนปทุมธานี เดคูพาง และเสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ควรสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วยการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความหลากหลาย 2) ด้านราคา ควรติดป้ายราคาที่แสดงการตั้งราคาที่แตกต่างกันทั้งราคาขายปลีกและราคาขายส่ง 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ควรใช้การตลาดบนอินเทอร์เน็ต เฟสบุ๊ก ไลน์ การออกงาน OTOP อิมแพคเมืองทองธานี ศูนย์ราชการ ศาลากลางจังหวัด ร้านค้าชุมชน ตลาดโบราณ ตลาดน้ำ ออกร้านตามคำเชิญของหน่วยงานราชการ ร้านค้าปลีกสินค้าชุมชน ปิ่นน้ำมัน และโรงพยาบาล และ 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด ควรจัดองค์ประกอบในการแสดงสินค้าและกิจกรรมต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. **กลยุทธ์ด้านการผลิต** กลยุทธ์ระยะสั้นสำหรับวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวน ควรมีการเพิ่มกำลังการผลิตโดยการจ้างบุคคลภายนอกกลุ่มมาช่วยผลิตสินค้า เพื่อลดคำสั่งซื้อเดิมที่ยังตกค้าง ส่วนกลยุทธ์ระยะยาว ควรจูงใจคนหนุ่มสาวในชุมชนให้เข้ามาร่วมกิจกรรมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น
2. **กลยุทธ์ด้านการเงิน** กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อเพิ่มสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนโดยวิเคราะห์ต้นทุนที่แท้จริงของการผลิตผ้าทอไทยพวนเพื่อตั้งราคาสินค้าที่เหมาะสม ส่วนกลยุทธ์ในระยะยาว ควรมีแนวทางในการระดมทุนจากภายนอก โดยเชิญชวนผู้ที่สนใจและต้องการสนับสนุนการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมให้มาร่วมลงทุน
3. **กลยุทธ์ด้านการตลาด** กลยุทธ์ระยะสั้นโดยควรใช้โอกาสจากการที่หน่วยงานราชการ สถานศึกษา ฯลฯ ที่สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน ณ ศูนย์เรียนรู้วัดปทุมวงษาवास เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับ



มรดกทางวัฒนธรรมผ้าทอไทยพวน เพื่อสร้างการรับรู้ให้ขยายวงกว้างออกไปมากยิ่งขึ้น ส่วนกลยุทธ์ระยะยาว ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น นำผ้าทอไทยพวนมาตัดเป็นชุดเสื้อผ้าสำเร็จรูป หรือนำไปใช้เป็นวัสดุประกอบเครื่องแต่งกาย และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทั้งที่เป็นแบบออฟไลน์ เช่น การจำหน่ายผ่านหน้าร้าน การฝากขาย การออกงานแสดงสินค้า และแบบออนไลน์ เช่น ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ แอปพลิเคชันขายของออนไลน์ (Shopee, Lazada) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ภาครัฐควรมีการออกนโยบายที่เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์วัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
2. ภาครัฐควรมีนโยบายในการจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ทางวัฒนธรรมท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่ เพื่อเป็นข้อมูลให้ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริม สนับสนุน และอนุรักษ์มรดกวัฒนธรรมท้องถิ่น
3. ควรมีการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่ เช่น การเชื่อมโยงธุรกิจต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อสร้างโอกาสให้แก่วิสาหกิจชุมชนให้สามารถส่งต่อสินค้าบริการของตนเองไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มได้

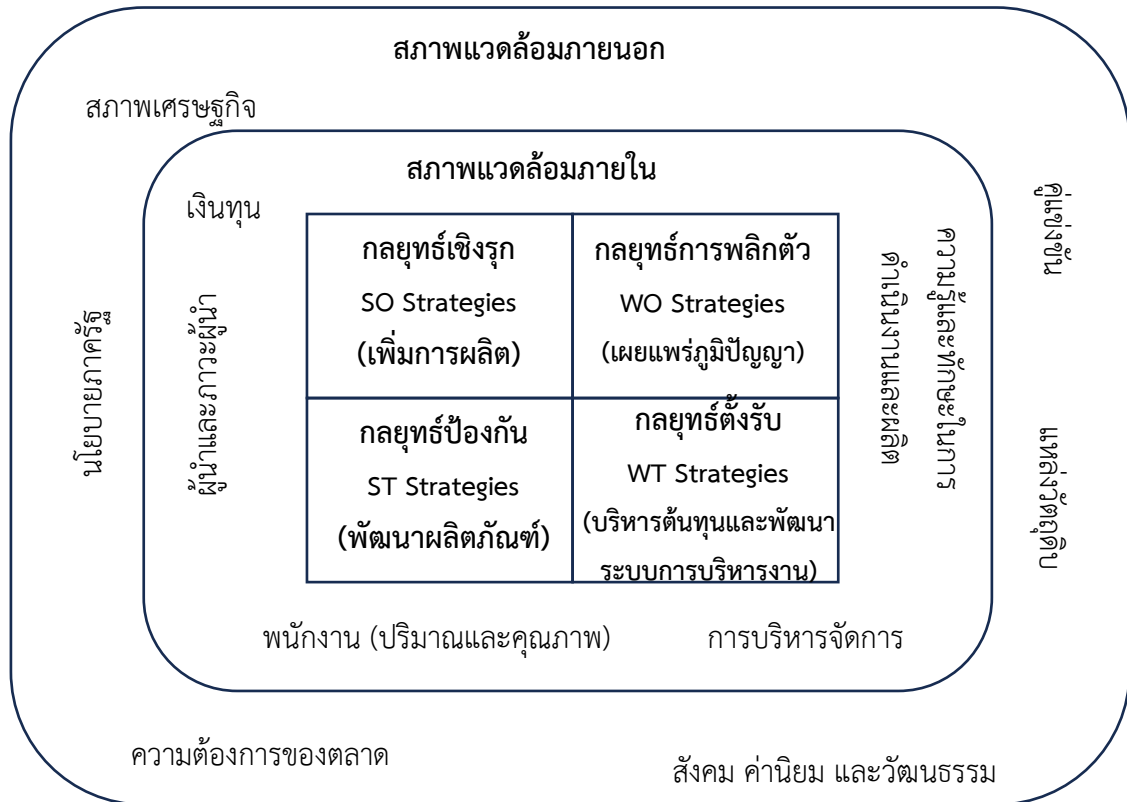
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนการทอผ้าในพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่าประสบปัญหาเช่นเดียวกันหรือไม่ มีปัจจัยแวดล้อมและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นอย่างไร
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือความสนใจของเยาวชนคนรุ่นใหม่ในการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นทั้งในประเด็นของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการผลิตสินค้าบริการทางวัฒนธรรม เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมให้สืบทอดไปได้

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความอยู่รอดและความยั่งยืนในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตหัตถกรรมผ้าทอไทยพวนบ้านใหม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยนอกเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ในการพัฒนากลยุทธ์และศักยภาพของธุรกิจต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมในทั้งสองส่วนประกอบกัน เพื่อนำไปพิจารณาพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่วิสาหกิจชุมชนเผชิญอยู่ โดยสามารถจำแนกรูปแบบกลยุทธ์ได้เป็น 4 รูปแบบดังแสดงในภาพที่ 1





ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

รูปแบบแรก วิสาหกิจชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุกโดยการเพิ่มการผลิตเนื่องจากมีจุดแข็งและโอกาสในด้านการเป็นสินค้าทางวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณชน รูปแบบที่สอง วิสาหกิจชุมชนควรใช้กลยุทธ์การพลิกตัวโดยการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นที่รู้จัก เนื่องจากมีจุดอ่อนในเรื่องของการขาดแคลนแรงงาน แต่มีโอกาสดจากการที่ภาครัฐให้การสนับสนุน รูปแบบที่สาม วิสาหกิจชุมชนควรใช้กลยุทธ์ป้องกันโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากมีจุดแข็งในเรื่องของการเป็นสินค้าที่เป็นอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมแม้ว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยเท่าใดนัก รูปแบบที่สี่ วิสาหกิจชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตั้งรับโดยการบริหารต้นทุนให้เหมาะสมและพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากยังมีจุดอ่อนด้านการบริหารการเงินและต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและคู่แข่ง

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ประเภทงานวิจัยตามศาสตร์สาขาวิชา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



เอกสารอ้างอิง

- กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2566). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก : การพิมพ์ดอทคอม.
- จริกรณ มีศรี. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มชาลี-วรรณ ชุมชนพัฒนา ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ. กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมอาชีพการประมง. เอกสารวิชาการ ฉบับที่ 1/2563, กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมอาชีพการประมง สำนักงานประมงจังหวัดฉะเชิงเทรา.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2560). หลักการจัดการธุรกิจปัจจุบัน. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทักษญา สง่าโยธิน. (2563). การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน. รายงานการวิจัย : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไทยโรจน์ พวงมณี, และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านก้างปลา ตำบลชัยพฤกษ์ อำเภอมือง จังหวัดเลย. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 17(61), 89-98.
- บุษบา หินธาร, และคณะ. (2566). การศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มอาชีพทอผ้า กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าทอไทยร่วมใจบ้านกร่างท่าวัว ตำบลบ้านกร่าง อำเภอมือง จังหวัดพิษณุโลก. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 5(1), 61-77.
- รัชดา ภัคตียิ่ง. (2563). การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น. *Journal of Buddhist Education and Research*. 6(1), 175-189.
- วสุธิดา นักเกษม. (2562). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนบางพลี ปุณณิกา เดคูพาจ. รายงานวิจัย. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วาทิต อินทลักษณ์. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุชาติ ไตรภพสกุล. (2564). หลักการตลาดเพื่อการเป็นผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cavite, H. J., et al. (2023). Strategic guidelines for community enterprise development : a case in rural Thailand. *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*. 17(2), 284-304.
- Petcho, W., Szabo, S., Kusakabe, K., & Yukongdi, V. (2019). Farmers' perception and drivers of membership in rice production community enterprises: evidence from the Central region, Thailand. *Sustainability*. 11(19), 1-17.

Translated Thai References

Atthacharoenwong, N. (2022). personal communication, May 5, 2022



- Hintow, B., et al. (2024). Guidelines for the development of cloth weaving occupation group: A case study of Phathorruamjai community enterprise, Ban Krang Sup-district, Muang district, Phitsanuloke province. *Journal of Management Science Pibulsongkram Rajabhat University*. 5(1), 65-77. (In Thai).
- Intuluck, W. (2022). *Strategic management for business entrepreneurs*. Bangkok: Se-education Public Company Limited. (In Thai).
- Kuntonbutr, C. (2017). *Principle of Management*. (9th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai).
- Lertpongmanee, K. (2023). *Strategic Management*. Phitsanulok: Karnpim Dot Com. (In Thai).
- Meesri, J., (2020). *Factors Affecting the Success of Community Enterprise Group, Chalee-wan Community Development of Community Enterprise Group, Samutprakan Province*. Technical Paper no. 1/2020. The development and promotion of professional fishing. Chachoengsao Provincial Fisheries Office. (In Thai).
- Nakkasem, W. (2019). *The guidance for increasing efficient in business operation Case study: BangPhli community enterprise Punnika Decoupage*. Research paper : Dhonburi Rajabhat University. (In Thai).
- Phakdeeying, R. (2020). The potential development for community enterprise operation in Khon Kaen province. *Journal of Buddhist Education and Research*. 6(1), 175-189. (In Thai).
- Phoungmanee, T. et al. (2022). Guidelines for competency development of Ban Kang Pla fabric weaving community enterprise group in Chaiyapruet Sub-district, Mueang district, Loei province. *Research and Development Journal, Loei Rajabhat University*. 17(61), 89-98. (In Thai).
- Sa-ngayothin, T. (2020). *Potential development for competitiveness enhancement of community enterprise in Thailand's southern border province*. Research paper : Burapha University. (In Thai).
- Tripopsakul, S. (2021). *Marketing Principles for Entrepreneurship*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai).

