

การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชน
กล้วยหอมทองวังหลวง อำเภอเฝ้าไร่จังหวัดหนองคาย

**COMPETITIVE ABILITY ENHANCEMENT THE STRATIGIC
COMMUNITY ENTERPRISE CAVENDISH BANANA WANG LAUNG,
FAO RAI DISTRICT, NONGKHAI PROVINCE**

ไพศาล กะกุลพิมพ์

Phaisan Kakalpm

ศูนย์ประเมินผล สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

Center for Project and Program Evaluation, Office of Agricultural Economics

สุภาภรณ์ พวงชมพู

Supaporn Phungchompu

ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Department of Agricultural Economic, Faculty of Agriculture, KhonKaen University

บทคัดย่อ

การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้เกิดขึ้นในชุมชน โดยมุ่งเน้นเพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์ในการจัดการปฏิบัติประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง โดยเจาะจงศึกษาสมาชิกทั้งหมด 45 ราย ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) และแบบสอบถาม รวมทั้งสะท้อนผลยังกลุ่มวิสาหกิจชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์กลยุทธ์ในระดับชุมชนด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ IFE & EFE matrix TOWS matrix และ QSP matrix และนำเสนอข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาบรรยายผลการศึกษา พบว่าตำแหน่งกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและการเจริญเติบโตที่กลยุทธ์ SO ซึ่งมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจและควรนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการของกลุ่ม คือการขยายเพิ่มพื้นที่การผลิต รองลงมา คือการยกระดับมาตรฐานการผลิต GAP และการเจาะตลาดเป้าหมายและการเพิ่มมูลค่าผลผลิตผลิต

คำสำคัญ : กลยุทธ์, กล้วยหอมทอง, วิสาหกิจชุมชน

ABSTRACT

The enlargement of the competitiveness of community enterprises is the important factor in order to strengthen the sustainability in the community. Our focus is to determine the development guideline and management strategies, practices and decision making in the management of the Community Enterprise Cavendish Banana Wang Luang. This current research studied of the sum total 45 members. According to the study of the focus group, a semi-structured and structured questionnaire was used to collect the data. The data were analyzed at the community level by using the IFE & EFE matrix analysis, the TOWS matrix analysis, and QSP matrix analysis: the results were presented in descriptive statistics. It found that strategical position which increased the competitiveness and growth by using the SO strategy. Additionally, it is interesting to apply this strategy and should lead to the development guideline of decision making in the management of group is the expansion of production area, following by upgrading the standard of GAP production in which to focus on the target market penetration and productive value-added production.

Keywords : Strategic, Cavendish, Enterprise

บทนำ

กล้วยหอมทองเป็นที่นิยมบริโภคกันอย่างแพร่หลายในหมู่คนจำนวนมาก อาทิ เพื่อควบคุมปริมาณน้ำหนัก เพื่อรับคุณค่าทางอาหารที่อุดมไปด้วยวิตามินและสารแอนตีออกซิเจนต่างๆ เป็นต้น ทำให้กล้วยหอมทองเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ในปี 2557 กล้วยหอมทองติดอันดับที่ 12 ผลไม้เศรษฐกิจที่มีศักยภาพในการส่งออกในระดับสูง โดยเฉพาะประเทศไทย ญี่ปุ่น รัสเซีย 95 นิยมบริโภคกล้วยหอมทองรองจากส้มและแอปเปิ้ล (Office of Agricultural Economics, 2014) ประเทศไทยมีแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ปทุมธานี ชุมพร เพชรบุรี สระบุรี และหนองคาย โดยจังหวัดหนองคายมีพื้นที่ผลิตเฉลี่ย 3,254 ไร่ (Prachachat Business Online, 2015) มีแหล่งผลิตในเขตอำเภอโพนพิสัย อำเภอเฝ้าไร่ อำเภอสังคม และอำเภอเมืองหนองคาย การผลิตกล้วยหอมทองส่วนใหญ่นิยมเพาะปลูกในลักษณะต่างคนต่างปลูกและจำหน่ายผลผลิตที่ได้ตามร้านผลไม้แผงลอยในตลาดท้องถิ่น ขณะที่การผลิตในเขตพื้นที่อำเภอเฝ้าไร่ มีการรวมกลุ่มเกษตรกรจัดตั้งเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศญี่ปุ่นผ่านบริษัทตัวแทนการส่งออก ในรอบการผลิตปี 2556/2557 มีพื้นที่เฉลี่ย 32 ไร่ ผลผลิตเฉลี่ย 4,000 กิโลกรัมต่อไร่ รวมผลผลิตทั้งหมด 80 ตัน (Prepool, P., 2014) ทั้งนี้เกษตรกรเริ่มลดพื้นที่ผลิตลงเนื่องจากต้องประสบปัญหาปริมาณน้ำไม่เพียงพอต่อการผลิต การดูแลรักษาป้องกันการหักล้มของต้นกล้วยหอมทองจากแรงลมพายุฝนค่อนข้างยากลำบากส่งผลให้ผลผลิตเกิดความเสียหายนำไปสู่ปริมาณผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ซื้อ คุณภาพของผลผลิตลดลงไม่ตอบสนองต่อความต้องการซื้อของบริษัทส่งออก กลุ่มจึงปรับเปลี่ยนช่องทางการจำหน่ายเป็นจำหน่ายภายในประเทศแทนการส่งออกโดยมีพ่อค้ามารับซื้อผลสดที่สวน ตลอดจนมีการสั่งจองผลผลิตไว้ก่อนล่วงหน้าในรูปแบบการทำข้อตกลงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายภายในกลุ่มหรือนำผลผลิตไปจำหน่ายตามตลาดท้องถิ่นทั่วไป ในขณะที่ความต้องการซื้อกล้วยหอมทองในตลาดยังคงเพิ่มสูงขึ้นจะเห็นได้จากยอดปริมาณการจำหน่ายของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven เฉลี่ย 100,000 ลูกต่อวัน (CP All, 2015) เป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค จุดเด่น และ

จุดด้อยของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงเพื่อนำไปจัดทำกลยุทธ์ของกลุ่มที่จะช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจต่อการบริหารจัดการขับเคลื่อนทิศทางการดำเนินงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทั้งด้านการผลิตและการตลาดให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จะก่อให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปเป็นผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจการเกษตรได้ ดังนั้นผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญที่จะศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับชุมชนที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของเกษตรกรภายในชุมชนอย่างแท้จริงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง และเพื่อศึกษากลยุทธ์ในการจัดการกลุ่มที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเลือกปฏิบัติประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อไป

บททวนวรรณกรรม

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เพื่อนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาพิจารณาถึงโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพการแข่งขันระหว่างหน่วยธุรกิจ ตลอดจนนำไปปรับแก้ไขการดำเนินธุรกิจเชิงรุก เชิงรับ เชิงป้องกัน และการสงวนไว้ซึ่งระดับของหน่วยธุรกิจ การวิเคราะห์เช่นนี้ เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจนั้นๆ ได้แก่ 1) พิจารณาจากความสามารถของทรัพยากร 2) ระบุปัจจัยเฉพาะด้าน ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 3) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในหน่วยธุรกิจ รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยธุรกิจเพื่อที่จะนำไปพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ด้วยการวิเคราะห์ SWOT ดังรายละเอียดดังนี้

- 1) จุดแข็ง (Strengths; S): เป็นส่วนที่จะทำให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 2) จุดอ่อน (Weaknesses; W): เป็นแนวทางที่หน่วยธุรกิจนั้นๆจะต้องแสวงหากระบวนการแนวทางการแก้ไขกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับหน่วยธุรกิจ

3) โอกาส (Opportunities; O): เป็นสถานการณ์ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4) อุปสรรค (Threats; T): เป็นวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อสกัดกั้นไม่ให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งหน่วยธุรกิจจะต้องสรรหาวิธีการตั้งรับเพื่อลดอุปสรรคที่มีผลต่อหน่วยธุรกิจ

จากการกล่าวข้างต้นนำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในระดับชุมชน ประกอบด้วย 3 ชั้น (Serirat, S., et al, 2003) ได้แก่

ชั้นที่ 1 ชั้นตอนปัจจัยนำเข้าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วย 1) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation (IFE) matrix) คือ การประเมินค่าถ่วงน้ำหนักจากปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) 2) เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Evaluation (EFE) matrix) คือ การประเมินค่าถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอก (โอกาส และอุปสรรค)

ชั้นที่ 2 ชั้นตอนการจับคู่ โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยการนำเข้า (Input stage) ชั้นที่ 1 นำมาเข้าสู่ขั้นตอนในการจับคู่สร้างกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengthsmatrix (TOWS)) เพื่อให้ได้มาซึ่งทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ชั้นที่ 3 ชั้นตอนการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ โดยนำเอาผลที่ได้จากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในชั้นที่ 2 มาทำการวิเคราะห์ในการดำเนินการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันด้วยการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSP matrix) เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้ไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง ตลอดจนเป็นนโยบายของกลุ่มเพื่อปรับรูปแบบการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

2) วิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน หมายถึงการรวมกระบวนความคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอน โดยอาศัยภูมิปัญญาขององค์กรของชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรภายในชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและการเรียนรู้ของชุมชน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงเกิดขึ้นจากการแปรรูปหรือ

พัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตภายในชุมชนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อเกิดการพึ่งตนเองและเพิ่มมูลค่าของผลผลิตหรือการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่และภูมิปัญญาของชุมชน อาทิ หัตถกรรมพื้นบ้าน การถนอมอาหาร การแปรรูปผักและผลไม้ เป็นต้น รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีเพื่อสนองความต้องการตนเองและภายในชุมชน อาทิ เครื่องมือเครื่องในครัวเรือน ยาสมุนไพรและอาหาร เป็นต้น และการพัฒนานาระบบการตลาด การบริการและสวัสดิการเกิดขึ้นไปในชุมชนภายใต้การรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน (Jan Kran S., et al., 2002)

3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาของ Prasongsuk, C. (2013) ศึกษาปัจจัยและกลยุทธ์ทางการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการส่งออกกล้วยหอมของสหกรณ์ไทยไปประเทศญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก กลยุทธ์การผลิต และผลการดำเนินงานทางด้านการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรกรร รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่ออิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการส่งออก สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภายในมีผลต่อความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการผลิต ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การผลิต และกลยุทธ์ด้าน การผลิตซึ่งมีความสัมพันธ์กับการส่งออก ขณะเดียวกัน การศึกษาของ Duangkam, S. (2014) ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะสามารถประสบความสำเร็จและดำเนินกิจการอยู่ต่อได้จะต้องทำการศึกษาริบทและสภาวะการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้าน จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่ม ตลอดจนการกำหนดนโยบายการส่งเสริมให้เกษตรกรก่อให้เกิดการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบและเกิดเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมนำมาซึ่งความเข้มแข็งตลอดจนพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยที่ Leelakawewong, W., et al. (2010) ศึกษาการเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันกรณีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่วมใจพัฒนา วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) และจับคู่ด้วย เมทริกซ์การประเมินอุปสรรคโอกาสจุดอ่อนและจุดแข็ง (TOWS Matrix) ตลอดจนใช้เมทริกซ์การประเมินปัจจัย

ภายใน-ภายนอก (IE&EE Matrix) และเมทริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSPM) ซึ่งเห็นได้ว่าจุดอ่อนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงปริมาณ กลยุทธ์ที่เหมาะสมของกลุ่มในการเจาะตลาดเป็นกลยุทธ์หลักโดยอาศัยสื่อออนไลน์ จัดสร้างเว็บไซต์ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ต้นทุนด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งจากวรรณกรรมการศึกษาข้างต้นทำให้เห็นว่าการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการรวมกลุ่มในการจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนนั้นมีความสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพตลอดจนเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในด้านการผลิต การตลาด และด้านการบริหารจัดการกลุ่มเพื่อให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและยั่งยืน รวมทั้งสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินการให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการศึกษาครั้งนี้จึงเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงต่อไป

วิธีการวิจัย

1) ความสัมพันธ์ของการวิจัยที่ศึกษา

บทความวิจัยนี้มุ่งเน้นแสวงหาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่จะก่อให้เกิดการสร้างแรงกระตุ้นให้กับเกษตรกรผู้เป็นสมาชิกและผู้สนใจผลิตกล้วยหอมทอง ตลอดจนขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการตลาดได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2) สถานที่และประชากรที่เลือกในการศึกษา

สถานที่และประชากรในการศึกษาวิจัย: เลือกศึกษาพื้นที่จังหวัดหนองคายเนื่องจากเป็นแหล่งพื้นที่เพาะปลูกกล้วยหอมทองที่สำคัญ 1 ใน 6 จังหวัดของประเทศ และเป็นแหล่งผลิตที่สำคัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยอำเภอที่เป็นแหล่งผลิตที่สำคัญได้แก่ อำเภอเมืองหนองคาย อำเภอโพธิ์ชัย และอำเภอเฝ้าไร่ โดยเจาะจงเลือกพื้นที่เพาะปลูกในเขตอำเภอ

เฝ้าไร่ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีการรวมกลุ่มของเกษตรกรเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการผลิตกล้วยหอมทองร่วมกัน โดยมีจำนวนประชากรทั้งหมด 45 ราย และผู้วิจัยดำเนินศึกษาวิจัยจำนวนประชากรทั้งหมดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 อาศัยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ขั้นตอนที่ 2 สะท้อนผลการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 สู่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 และนำไปวิเคราะห์ประเมินผลค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักในแต่ละประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSP matrix) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการประกอบการตัดสินใจในการดำเนินนโยบายของกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1) ประเมินปัจจัยนำเข้าภายใน-นอก

(Internal Factor Evaluation (IFE) matrix และ External Factor Evaluation (EFE) matrix) ได้แก่ ปัจจัยที่สำคัญภายใน คือ จุดแข็ง และจุดอ่อน และปัจจัยภายนอก คือ โอกาส และอุปสรรค ด้วยค่าน้ำหนักระหว่าง 0.0-1.0 โดยที่ 0.0 เท่ากับไม่มีความสำคัญเลย และ 1.0 มีความสำคัญมากที่สุด

2) กำหนดค่าคะแนนเกณฑ์การประเมินให้ 1 เท่ากับจุดอ่อนหลัก และอุปสรรคหลัก, 2 เท่ากับจุดอ่อนรอง และอุปสรรครอง, 3 เท่ากับจุดแข็งรอง และโอกาสรอง และ 4 เท่ากับจุดแข็งหลัก และโอกาสหลัก จากนั้นคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจากการนำค่าคะแนนเกณฑ์การประเมิน (1-4) คูณด้วยค่าน้ำหนัก (0.0-1.0) และรวมค่าคะแนนปัจจัยที่สำคัญทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อนำไปกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy matrix) ในการดำเนินการ

3) สร้างกลยุทธ์โดยการจับคู่ปัจจัยที่สำคัญ (ภายใน-ภายนอก) เพื่อนำมาวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาหน่วยธุรกิจด้วยเมทริกซ์

อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง หรือ TOWS matrix (ภาพที่ 1)

	ปัจจัยภายใน (IFE)	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก(EFE)			
โอกาส (Opportunities)	SO มีจุดแข็งและมีโอกาส “กลยุทธ์การรุกราน” (Aggressive strategy)	WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส “กลยุทธ์การอนุรักษ์” (Conservative strategy)	
อุปสรรค (Treats)	ST มีจุดแข็งและมีอุปสรรค “กลยุทธ์การแข่งขัน” (Competitive strategy)	WT มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค “กลยุทธ์การตั้งรับ” (Defensive strategy)	

ภาพที่ 1 การแสดงทางเลือกเมทริกซ์ TOWS เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ (Four alternative of TOWS matrix for strategy formulation) (Serirat, S., et al, 2003)

4. วิเคราะห์การตัดสินใจเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSP matrix) (Phomani, K., n.d.) ดังนี้

1) นำกลยุทธ์ที่ได้จากการจับคู่ในเมทริกซ์ TOWS โดยเลือกกลยุทธ์ที่อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์หลักเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์กลยุทธ์เชิงปริมาณ (GSP matrix)

2) รวมค่าน้ำหนักปัจจัยที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกให้เท่ากับ 2 แล้วคูณค่าคะแนนน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่สำคัญ กับค่าคะแนนการดึงดูด (Attractiveness Score :AS) โดยกำหนดให้ค่าคะแนน 1 เท่ากับไม่ดึงดูด, 2 เท่ากับค่อนข้างดึงดูด, 3 เท่ากับดึงดูดสมเหตุสมผล และ 4 เท่ากับดึงดูดสูง จะได้ค่าคะแนนดึงดูดรวม (Total Attractiveness Score: TAS) ในแต่ละปัจจัยที่สำคัญ จากนั้นทำการรวมผลค่าคะแนนดึงดูดโดยรวม (Sum Total Attractiveness Score) ในแต่ละกลยุทธ์ โดยเลือกพิจารณากลยุทธ์ที่มีค่าการดึงดูดที่สูงสุดเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 4 นำผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ได้สะท้อนสู่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงเพื่อ

เป็นแนวทางการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ในระดับนโยบายของกลุ่ม

ผลการศึกษา

บริบทของกลุ่ม

กล้วยหอมทองนับได้ว่าเป็นผลไม้ชนิดหนึ่งที่ถูกจัดอันดับให้เป็นผลไม้เศรษฐกิจมีศักยภาพในการส่งออกสูง เป็นพืชเศรษฐกิจลำดับที่ 12 ปัจจุบันการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองมีแนวโน้มสูงขึ้นจากราคาต่อผลปรับตัวเพิ่มขึ้นระหว่าง 8-10 บาทต่อผล (ขึ้นอยู่กับฤดูกาล) ส่งผลให้ผู้ผลิตเร่งขยายพื้นที่ผลิตเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือเริ่มให้ความสนใจผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการจำหน่าย ก่อให้เกิดการรวมเกษตรกรผู้ผลิตกล้วยหอมทองกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย เดิมเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลักแต่ปัจจุบันปรับเปลี่ยนการจำหน่ายเป็นตลาดภายในประเทศแทนการส่งออก (ปี 2558-ปัจจุบัน) ด้วยปริมาณผลผลิตที่ไม่สม่ำเสมอตามมาตรฐานความต้องการในตลาด ซึ่งทำให้ผลผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ส่งออกหรือผู้ค้าภายในประเทศ อนึ่งต้องเผชิญกับความขาดแคลนแหล่งน้ำในการผลิตอย่างไม่สม่ำเสมอ จึงเป็นสาเหตุให้เกษตรกรลดพื้นที่การผลิตลง

ทั้งนี้กลุ่มได้เกิดการรวมตัวก่อตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน เมื่อปี 2554 พบว่าสมาชิกร้อยละ 53.85 เป็นเพศชาย และร้อยละ 46.15 เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 47.15 ปี มีระดับการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แรงงานในการผลิตกล้วยหอมโดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานในครัวเรือนเฉลี่ย 1.92 คนต่อครัวเรือน มีพื้นที่ในการผลิตกล้วยหอมทอง 1.71 ไร่ต่อครัวเรือน

ผลการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม

จากข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มทำให้ผู้วิจัยสังเกตเห็นถึงโอกาสการพัฒนาและกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและประกอบการตัดสินใจในการบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทอง โดยอาศัยการปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานการบริหารจัดการกลุ่มด้วยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อนำมาพิจารณาโอกาสการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีผลดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) คือ ความสามัคคีในการบริหารจัดการกับคณะกรรมการกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์ เอกลักษณ์ของรสชาติ ความนิยมของกล้วยหอมทองเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนความสามารถในการให้ปัจจัยการผลิตกับสมาชิกกลุ่ม (ท่อนพันธุ์) และการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้รวมทั้งความสนใจเอาใจใส่ในการผลิตของสมาชิก

จุดอ่อน (Weaknesses) คือ การขาดสภาพคล่องทางการเงินสำหรับบริหารจัดการกลุ่ม รวมทั้งความไม่แน่นอนของการกำหนดนโยบายกลุ่ม ตลอดจนขาดประสิทธิภาพการควบคุมปริมาณผลผลิตออกสู่ตลาด และสมาชิกขาดความตระหนักรู้เพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม ทำให้ผลผลิตไม่ได้มาตรฐานตามที่ตลาดต้องการก่อให้เกิดจุดด้อยด้านการผลิตและการตลาด

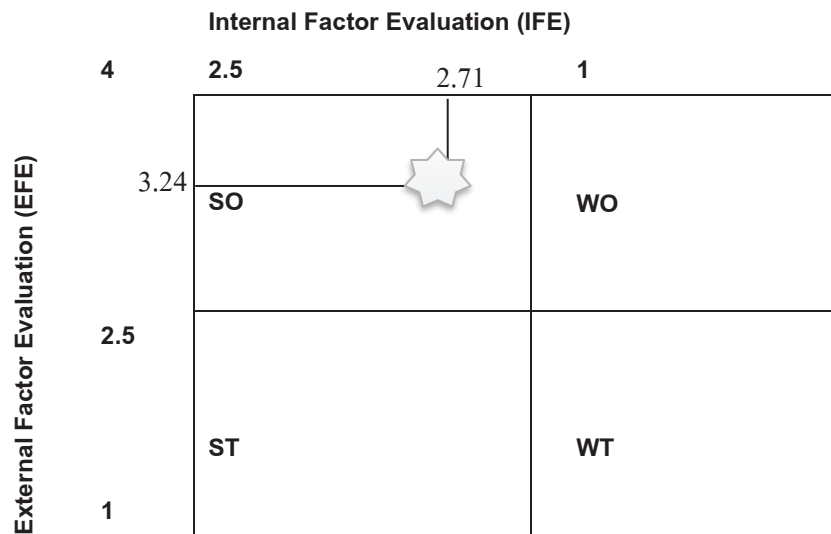
โอกาส (Opportunities) คือ การพัฒนาศักยภาพขยายตลาดเพื่อการส่งออกอีกครั้ง และเพิ่มขีดความสามารถในการขยายตลาดภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตแปรรูปผลิตภัณฑ์ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการขายผ่านทางออนไลน์

อุปสรรค (Treats) คือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น ปริมาณน้ำที่ไม่เพียงพอต่อการผลิตกับกับเงื่อนไขข้อกำหนดมาตรฐานการรับซื้อเพื่อการส่งออกผลผลิตระดับสูง และปริมาณความต้องการผลผลิตภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ในการนำเสนอจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคข้างต้นนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการประเมินปัจจัยที่สำคัญ โดยใช้ IFE matrix และ EFE matrix เพื่อประเมินค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่อการพัฒนา โดยค่าคะแนนการประเมินค่าถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายในด้วย IFE matrix ผลรวมเฉลี่ย 2.71 ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มมีจุดแข็งรอง หมายถึงการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนยังคงสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง แต่กลุ่มต้องแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องเพื่อมิให้การดำเนินธุรกิจเข้าใกล้ตำแหน่งของจุดอ่อน อาทิ การเข้มงวดด้านมาตรฐานการผลิต เพื่อให้สนองต่อความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่วนค่าคะแนนประเมินค่าถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกด้วย EFE matrix ผลรวมเฉลี่ย 3.24 ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีโอกาสสูงที่จะสามารถพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตลาดได้ ตลอดจนแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตเพื่อเป็นทางเลือกในการบริโภค อาทิ การขยายตลาดภายในประเทศเพิ่มขึ้น การเพิ่มมูลค่ากล้วยหอมทองด้วยการแปรรูป และพัฒนายกระดับมาตรฐานการผลิตสู่ระดับสากลอีกครั้งด้วยมาตรฐานที่ผู้ส่งออกยอมรับได้

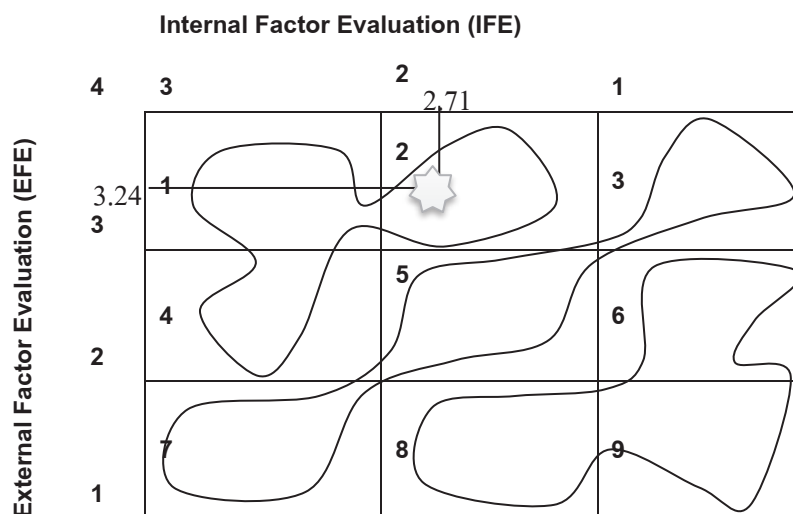
อย่างไรก็ตาม จากผลวิเคราะห์ข้างต้นสามารถนำมาสร้างแผนภาพเพื่อชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งของกลยุทธ์หลัก (The Grand Strategy Matrix) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในการเจริญเติบโตและการแข่งขันที่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือกลยุทธ์ SO หรือตำแหน่งการรุกกราน (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ตำแหน่งกลยุทธ์หลักในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงในปัจจุบัน

ทั้งนี้ ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกนำไปสู่การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก (IE matrix) โดยการแบ่งช่องนำเสนอออกเป็น 9 ช่อง เพื่อให้ทราบกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการนำไปดำเนินดำเนินการเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การเจริญเติบโต (Growth) และการสร้างส่วนครองตลาด (Build) ประกอบด้วย ช่องที่ 1,2 และ 4 ส่วนที่ 2 การระดับประคอง (Hold) และการบำรุงรักษา (Maintain) ประกอบด้วย ช่องที่ 3,5 และ 7 และส่วนที่ 3 การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) และการไม่ลงทุน (Divestiture) ประกอบด้วย ช่องที่ 6, 8 และ 9 (Serirat, S., et al, 2003)

จากการวิเคราะห์ประเมินเห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนอยู่ในตำแหน่งช่องที่ 2 ส่วนที่ 1 คือส่วนการเจริญเติบโต (Growth) และการสร้างส่วนครองตลาด (Build) ซึ่งให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างระมัดระวังเนื่องจากตำแหน่งทางธุรกิจอยู่ในระดับคงตัว (ภาพที่ 2) ซึ่งการผลิตของสมาชิกยังคงเป็นที่มีความต้องการผลิตกล้วยหอมอย่างต่อเนื่อง แต่แหล่งพื้นที่การผลิตไม่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการผลิตขณะที่ความต้องการกล้วยหอมทองในตลาดมีแนวโน้มความต้องการเพิ่มสูงขึ้นจึงทำให้การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนคงที่ ตลอดจนแสวงหาแนวทางในการพัฒนาระบบนำให้เพียงพอและเอื้อต่อการผลิตในช่วงฤดูกาลที่ขาดน้ำให้ครอบคลุมกับสมาชิกในทุกราย



ภาพที่ 3 เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก (Internal-External: IE matrix) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงในปัจจุบัน

จากผลการศึกษาดูงาน 9 ชอง ช่างต้น ซึ่งให้เห็นว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีตำแหน่งกลยุทธ์ในการเจริญเติบโต และสามารถสร้างส่วนครองของตลาดได้ ดังนั้นจึงนำไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยปัจจัยที่สำคัญเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยการวิเคราะห์อุปสรรค โอกาส จุดอ่อน และจุดแข็ง (TOWS matrix) เพื่อให้ทราบกลยุทธ์ที่จะสามารถนำไปปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานภาพที่ 4 ซึ่งเห็นได้ว่าจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และจับคู่เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่น่าสนใจด้วยการวิเคราะห์ TOWS matrix ซึ่งได้กลยุทธ์ที่สำคัญในตำแหน่งกลยุทธ์หลัก (กลยุทธ์ SO (การรุกกราน)) ได้แก่

กลยุทธ์การเพิ่มพื้นที่ผลิต (S1O2) คือ ส่งเสริมให้สมาชิกขยายพื้นที่ทำการผลิตเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การเจาะตลาดและแนวทางการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทอง (S2O3 และ S3O4) คือ เจาะตลาดตามเกรดคุณภาพของผลผลิตแสวงหาแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่ม

กลยุทธ์การยกระดับการผลิตสินค้าการเกษตรสู่มาตรฐานการผลิตการเกษตรที่ดีและเหมาะสม (GAP) กับสมาชิกทุกราย (S8O2) คือ เข้มงวดกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานกับสมาชิก

<p>ปัจจัยภายใน (Internal factors)</p> <p>ปัจจัยภายนอก (External factors)</p>	<p>S จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1.การความสามัคคีในการบริหารจัดการกลุ่ม</p> <p>S2.รสชาติ ความนิยมของกล้วยหอมเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ</p> <p>S3.ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม</p> <p>S4.ความสามารถในการให้ปัจจัยการผลิตกับสมาชิกกลุ่ม (ท่อนพันธุ์)</p> <p>S5.การพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิก</p> <p>S6.ความสนใจเอาใจใส่ในการผลิต</p> <p>S7.คณะกรรมการกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์</p>	<p>W จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1.การขาดสภาพคล่องทางการเงินของกลุ่ม</p> <p>W2.ความไม่แน่นอนในการกำหนดนโยบายกลุ่ม</p> <p>W3.การควบคุมดูแลปริมาณผลผลิตออกสู่ตลาด</p> <p>W4.ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบ</p> <p>W5.ผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาด</p> <p>W6.ด้านการผลิตและตลาด</p>
<p>O โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1.ขยายตลาดเพื่อการส่งออก</p> <p>O2.ขยายตลาดภายในประเทศ</p> <p>O3.แปรรูปผลิตภัณฑ์</p> <p>O4. พัฒนารูปแบบการขายผ่านทางออนไลน์</p>	<p>1) SO Strategy (กลยุทธ์การรุกกราน: Aggressive strategy)</p> <p>S1O2 :การเพิ่มพื้นที่ผลิต</p> <p>S2S3O3O4 : เจาะตลาด และเพิ่มมูลค่ากับผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทอง</p> <p>S8O2 : ยกระดับการผลิตสินค้าการเกษตรสู่มาตรฐาน GAP ของสมาชิกทุกราย</p>	<p>2) WO Strategy (กลยุทธ์การอนุรักษ์: Conservative strategy)</p> <p>W2O2 : กำหนดข้อจำกัดในการผลิตของสมาชิก</p>
<p>T อุปสรรค (Threats)</p> <p>T1.สภาพภูมิอากาศที่ไม่สามารถควบคุม</p> <p>T2.ปริมาณน้ำที่ขาดแคลนไม่เพียงพอต่อการผลิต</p> <p>T3.มาตรฐานการรับซื้อผลผลิตสูง</p> <p>T4.ความต้องการตลาดสูง</p>	<p>2) ST Strategy (กลยุทธ์การแข่งขัน: Competitive strategy)</p> <p>S1T3 : ควบคุมมาตรฐานการผลิตภายใต้มาตรฐาน GAP ของกลุ่ม</p> <p>S8T2 : เปลี่ยนแปลงระบบการให้น้ำ (น้ำหยด)</p>	<p>4) WT Strategy (กลยุทธ์การตั้งรับ: Defensive strategy)</p> <p>W3T3 : เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตกล้วยหอมทอง</p> <p>W6T4 : พัฒนามาตรฐานการผลิตการตลาดและเทคโนโลยีการประหยัดน้ำ</p>

ภาพที่ 4 การวิเคราะห์ TOWS matrix ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง

การประเมินค่าความพึงพอใจต่อกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ TOWS matrix ข้างต้น ก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สู่การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนฯ ด้วยการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ในเชิงปริมาณ (QSP matrix) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติด้วยการประเมินค่าคะแนนความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ที่ได้ซึ่งจะช่วยให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และมีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มมากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่การประยุกต์ปฏิบัติใช้ได้แท้จริง เห็นได้ว่าผลจากการประเมินกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมของกลุ่มนั้น คือกลยุทธ์การเพิ่มพื้นที่ทำการผลิต มีค่าคะแนนการประเมินเท่ากับ 6.83 รองลงมาคือกลยุทธ์การยกระดับการผลิตสินค้าการเกษตรสู่มาตรฐาน

การเกษตรที่ดีและเหมาะสม (GAP) ของสมาชิกทุกราย มีค่าคะแนนการประเมินเท่ากับ 6.72 และกลยุทธ์การเจาะตลาดและเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทอง มีค่าคะแนนการประเมินเท่ากับ 6.40 (ตารางที่ 1) ซึ่งให้เห็นได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯจะต้องเร่งหาแนวทางในการขยายพื้นที่การผลิตกล้วยหอมทองเพิ่มขึ้น ตลอดจนนำใช้กลยุทธ์การยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อสร้างมาตรฐานการผลิตให้เป็นที่ยอมรับในตลาดมากยิ่งขึ้น และนำใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ผลิตที่จะสามารถผลิตผลผลิตออกสู่ตลาดได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน และมีตลาดรองรับที่แน่นอน

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (QSP matrix) ระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวง

รายการ	ค่าน้ำหนัก	ทางเลือกกลยุทธ์					
		ขยายพื้นที่ทำการผลิต		การเจาะตลาดและเพิ่มมูลค่า		มาตรฐานการผลิต GAP	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S จุดแข็ง (Strengths)							
S1.การความสามัคคีในการบริหารจัดการกลุ่ม	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
S2.รสชาติความนิยมของกล้วยหอมเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
S3.ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
S4.ความสามารถในการให้ปัจจัยการผลิตกับสมาชิกกลุ่ม (ท่อนพันธุ์)	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
S5.การพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิก	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
S6.ความสนใจเอาใจใส่ในการผลิต	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
S7.คณะกรรมการกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์เที่ยงตรง	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
W จุดอ่อน (Weaknesses)							
W1.การขาดสภาพคล่องทางการเงินของกลุ่ม	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
W2.ความไม่แน่นอนในการกำหนดนโยบายกลุ่ม	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
W3.การควบคุมดูแลปริมาณผลผลิตออกสู่ตลาด	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
W4.ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามระเบียบ	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
W5.ผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาด	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
W6.ด้านการผลิตและตลาด	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
O โอกาส (Opportunities)							
O1.ขยายตลาดเพื่อการส่งออก	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
O2.ขยายตลาดภายในประเทศ	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการ	ค่าน้ำหนัก	ทางเลือกกลยุทธ์					
		ขยายพื้นที่ทำการผลิต		การเจาะตลาดและเพิ่มมูลค่า		มาตรฐานการผลิต GAP	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
O โอกาส (Opportunities)							
O3.แปรรูปผลิตภัณฑ์	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
O4. พัฒนารูปแบบการโฆษณาผ่านทางออนไลน์	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
T อุปสรรค (Threats)							
T1.สภาพภูมิอากาศที่ไม่สามารถควบคุม	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
T2.ปริมาณน้ำที่ขาดแคลนไม่เพียงพอต่อการผลิต	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
T3.มาตรฐานการรับซื้อผลผลิตสูง	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
T4.ความต้องการตลาดสูง	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
รวมค่าคะแนนการดึงดูด	2.00		6.83		6.4		6.72

หมายเหตุ: Attractiveness Score (AS) :ค่าความดึงดูด 1 = ไม่ดึงดูด 2 =ค่อนข้างดึงดูด 3 = ดึงดูดสมเหตุสมผล และ 4 = ดึงดูดสูง Total Attractiveness Score (TAS): คะแนนความดึงดูด

ค่าคะแนนการประเมินความดึงดูดทางเลือกการตัดสินใจของกลยุทธ์ข้างต้น เป็นกลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวในลักษณะของการรวมตัวไปข้างหน้า (Forward integration strategy) ด้วยกลยุทธ์การเพิ่มพื้นที่ทำการผลิต โดยการกำหนดพื้นที่ผลิตให้กับสมาชิกที่สนใจเข้าร่วมผลิตอย่างน้อย 1 ไร่ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับแหล่งผลิต จากนั้นนำเอากลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development strategy) ใช้ประกอบการขยายตัวของกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพการผลิตให้เป็นที่ยอมรับของตลาดเพิ่มขึ้น ด้วยกลยุทธ์การยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรที่ได้มาตรฐานการผลิตที่ดีและเหมาะสม (GAP) ในสมาชิกทุกราย และนำกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) เข้ามาใช้เพื่อเน้นตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายผู้ที่ต้องการกล้วยหอมทองในตลาดได้อย่างมีคุณภาพด้วยการคัดแยกเกรดคุณภาพที่ชัดเจนเพื่อส่งมอบตามคุณภาพของผลผลิต ตลอดจนนำไปแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับกล้วยหอมทอง ด้วยกลยุทธ์การ

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักด้วย IFE

เจาะตลาดและการเพิ่มเพิ่มมูลค่า ซึ่งจะช่วยให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการผลิตที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดกล้วยหอมทองได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองวังหลวงอำเภอเฝ้าไร่ได้ดำเนินการสะท้อนผลไปยังกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯมีความเห็นสอดคล้องตามแนวทางที่เสนอแนะและนำไปพิจารณาดำเนินการเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มเพื่อนำไปเป็นแนวทางการกำหนดนโยบายเพื่อปฏิบัติต่อกกลุ่มสมาชิก ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผลผลิตกล้วยหอมทองได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้ผลิตสามารถผลิตผลผลิตได้อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด และมีศักยภาพเพียงพอต่อการผลิตที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้

และ EFE matrix และสู่การสร้างกลยุทธ์ด้วยTOWS matrix ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบว่ากลุ่มมีจุดแข็งที่เข้าใกล้จุดอ่อน แต่มีโอกาสในการผลิตเพื่อสนองความต้องการของ

ผู้บริโภคในตลาดตลาดสูง ควรใช้กลยุทธ์สร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสเอาชนะจุดอ่อนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการศึกษานี้ ได้แก่ การขยายพื้นที่ทำการผลิต การเจาะตลาดและเพิ่มมูลค่าให้กับกล้วยหอมทอง และการผลิตให้ได้มาตรฐานการผลิตสินค้าปลอดภัย (GAP) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Leelakawewong, W., et al. (2010) วิเคราะห์การเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนร่วมใจพัฒนา มุ่งเน้นการเจาะตลาดตามคุณภาพของผลผลิตเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่กลุ่มจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจำหน่ายผลผลิตเพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินกิจการให้เกิดความอยู่รอดต่อไป ตลอดจนมีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางสื่อออนไลน์นั่นเอง ทั้งนี้การขยายพื้นที่ผลิตการผลิตผลผลิตให้ได้มาตรฐานนั้นต้องอาศัยความพร้อมเพียงความดูแลเอาใจใส่ของสมาชิกเป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Duangkam, S. (2014) ที่เน้นความสามารถที่จะประสบผลสำเร็จและสามารถดำเนินการอยู่ได้จากจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมภายในกลุ่มอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเกิดเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำที่ของกลุ่มต่อไป ขณะที่ Prasongsuk, C. (2013) ที่เน้นด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยภายใน - ภายนอกมีผลต่อกลยุทธ์ด้านการผลิต และกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีความสัมพันธ์กับการส่งออกซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้อาศัยปัจจัยภายในและภายนอกมาทำการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการภายใต้กระบวนการบริหารจัดการในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนดังนั้นการศึกษากลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในองค์กรและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยการสร้าง กลยุทธ์ด้านการผลิตควบคู่กับการตลาดเพื่อให้สามารถผลิตผลผลิตสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบจากการวิจัย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกล้วยหอมทองสมาชิกมีความเข้มแข็งและสามัคคีในหมู่คณะ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจำหน่ายเพื่อให้สามารถรักษาภาพการรวมกลุ่ม

เกษตรกรไว้ให้คงอยู่แม้จะไม่สามารถผลิตเพื่อการส่งออกได้ ตลอดจนการเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น เช่น สบู่กล้วยหอม เค้กกล้วยหอม เป็นต้น ผ่านการประชาสัมพันธ์ด้วยการโฆษณาผ่านสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook Line เป็นต้น รวมทั้งนำผลผลิตไปจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งภายในอำเภอ ต่างอำเภอ และต่างจังหวัด เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการการตลาดและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้มากขึ้น ซึ่งการศึกษารังนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีตำแหน่งกลยุทธ์หลักในการแข่งขันที่ระดับรากฐาน โดยกลยุทธ์ SO กล่าวคือ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในระดับคงตัว แต่กลุ่มต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะขึ้นตลอดเวลา เช่น การเข้มงวดในกระบวนการผลิตกับสมาชิก การคัดแยกเกรดคุณภาพของผลผลิตเพื่อให้ตอบสนองกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ ดังนั้นจึงนำไปสู่แนวทางการในการขยายพื้นที่การผลิตเพื่อให้สามารถผลิตผลผลิตได้ตามความต้องการของตลาด รวมทั้งการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับมาตรฐานการผลิตเพื่อให้สามารถผลิตผลผลิตได้ตามกลุ่มเป้าหมายของตลาด โดยมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจที่จะนำไปสู่การประกอบการตัดสินใจเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งและมั่นคงสู่ผู้ประกอบการด้านธุรกิจการเกษตรภายในชุมชนนั้นคือการขยายเพิ่มพื้นที่การผลิต โดยกลุ่มจะต้องแสวงหาแนวทางการจัดสรรการใช้หน้าอย่าง เป็นระบบอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการใช้ รองลงมาการยกระดับมาตรฐานการผลิตให้เป็นมาตรฐาน GAP หรือมาตรฐานที่ตลาดต้องการ และมุ่งเน้นการเจาะตลาดเฉพาะตลาดผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย จากนั้นนำผลผลิตที่ไม่อยู่ในกลุ่มตลาดเป้าหมายไปสร้างมูลค่าให้กับผลผลิตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด ก่อให้เกิดจากจ้างงาน สร้างอาชีพเสริมให้กับสมาชิกหรือคนภายในชุมชน โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะด้านการผลิต

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกกลุ่มในการขยายพื้นที่ทำการผลิตเพิ่มขึ้น โดยการเช่าพื้นที่ทำการเกษตรที่ปล่อยว่างเปล่า ภายใต้เงื่อนไขการจัดการระบบน้ำที่เหมาะสมโดยการส่งเสริมให้สมาชิกขุดเจาะบ่อน้ำบาดาลโดยแก้ไขปัญหาการขาดแคลน

แหล่งน้ำในช่วงที่มีปริมาณน้ำไม่เพียงพอเพื่อมิให้ต้นกล้วยหอมทองได้รับผลกระทบจากสภาวะการขาดแคลนน้ำ

2. คณะกรรมการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ควรเป็นผู้ผลิตต้นแบบการจัดการผลิตในระบบการผลิตสินค้า การเกษตรที่ดีและเหมาะสม (GAP) เพื่อให้ผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนด

3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ควรสนับสนุนการรวมกลุ่มของสมาชิกเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต

ข้อเสนอแนะด้านการตลาด

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหรือหน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องนำพาช่วยเหลือแนะนำแนวทางการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลผลิตให้กับสมาชิก เช่น Big-C สาขา โพนพิสัย Lotus สาขา โพนพิสัย

2. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ควรจะดำเนินการรับซื้อ-ขายผลผลิตจากสมาชิกอย่างครบวงจรในราคายุติธรรม

และส่งจำหน่ายให้กับผู้ค้าในตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนฯ

3. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ ควรเพิ่มช่องทางการโฆษณาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ได้จากกลุ่มผ่านสังคมออนไลน์เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มยอดขายและเป็นที่ยูจักษ์กันเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยติดตามประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษาวิจัยการจัดการจัดการกลุ่มโครงสร้างระดับการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเชิงลึก ตลอดจนแนวทางการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้กับสถานการณ์การผลิตและการตลาด

บรรณานุกรม

- CP All. (2015). "7-Eleven" Promote SMEs Thai Support Tha Yang Agricultural Cooperatives Planting Cavendish Banana Farmer Income. Retrieved June, 25, 2016. Form: <http://www.cpall.co.th/new-enter/corate-news>.
- Duangkam, S. (2014). The Methods of Developing Good Management Practices of The Community Enterprises in Kalasin Province. Journal of community development and life quality 2(2): 133-140.
- Jankran S., Bukyasak, S., Yakyong, P., Kamchay, A. and Manuyya, P. (2002). The project Strength: A Case Study of Business Community. Research report Pattanathai Foundation. Bangkok: Foundation for Thailand Rural Reconstruction Movement Under Royal Patronage.
- Leelakaweewong, W., Jungthawan, S., Dtohdtem, J. and Tommaneevitak, S. (2010). Competitive Ability Enhancement in Case Study of ruamjaiphatana Community Enterprise. The 48th Kasetsart University Annual Conference. 293-301 Office of Agricultural Economics. (2014). Agricultural Commodities Information Economic in 2557. Bangkok : Ministry of Agriculture and Cooperatives .
- Phomani, K. (n.d.). Strategic Management. Bangkok: Phranakhon Rajabhat University. (Document opied).
- Prachachat Business Online. (2015). "Cavendish Banana" Extreme price boom 100% "Nong Suea" Number one Pathum Thani city enter modern trade – 7-Eleven. Retrieved October, 1, 2015. Form: http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1439971262.
- Prasongsuk, C. (2013). Factors and production strategies influencing banana export performance of Thai agricultural cooperatives to Japan. Master Degree's Thesis, Rajamangala University of Technology Thayaburi.
- Prelpool, P. (2014). Information for provincial development year 2014-2015. Nongkhai: Nong Khai Provincial Agricultural Extension Office.
- Serirat, S., Hirunkitit, S., Patanit, O., Jiyachan, J., Srivaram N., Prapawanon, C. and Viriyakul, P. (2003). Strategic Management and Case Studies. Bangkok: Dharmasarn Printing Company Limited.