



Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University

Vol. 13 No.1 (January–June) 2021

ความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร

วนิดา สุวรรณนิพนธ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: wanida.su@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้ประกอบการในบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis, PEST Analysis, SWOT Analysis และวางแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยภายในควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ 1) พัฒนาตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค 2) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางออนไลน์ 3) ขยายตลาดไปยังตลาดนอกชุมชนผ่านสื่อออนไลน์ ส่วนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ 1) พัฒนาร้านที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง 3) ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล 4) สร้างฐานข้อมูลลูกค้าและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า นอกจากนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกควรกำหนดกลยุทธ์เชิงพัฒนา ได้แก่ 1) นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการผลิตและการจัดการ 2) ร่วมกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 3) สร้างเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐพัฒนาความรู้ด้านการบริหารและเทคโนโลยีดิจิทัล 4) หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจบนฐานดิจิทัล ส่วนกลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ 1) พัฒนาความรู้ในการประกอบธุรกิจในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) พัฒนาระบบการบริหารบนพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และเป็นแบบอย่างในการวางรากฐานการพัฒนาชุมชนและประเทศต่อไป

คำสำคัญ : ความสามารถในการแข่งขัน, ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, วิสาหกิจชุมชน, สินค้าท้องถิ่น



Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University

Vol. 13 No.1 (January–June) 2021

Competitiveness Based on the Digital Economy Among Community Enterprises of Local Product Groups in Bangkok

Wanida Suwunniponth

Faculty of Management Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: wanida.su@ssru.ac.th

ABSTRACT

This research aims to analyze internal and external factors of community enterprises among local product groups in Bangkok, Thailand, and to develop competitive strategies in the digital economy. The research used a qualitative research method. Data was collected through in-depth interviews with key entrepreneurs from a list of 12 certified community products in Bangkok. Data was analyzed by using PRIMO-F Analysis, PEST Analysis, SWOT Analysis, and developed strategic planning by using TOWS Matrix technique.

The results of the research show that the internal environment should entail proactive strategies to 1) develop brand value through consumer recognition 2) increase distribution channels through online exposure and 3) expand the market outside the community and globally through online media. Preventive strategies include 1) developing distinctive and unique storefronts 2) offering new products that differ from competitors 3) studying consumer behavior in the digital age and 4) building a customer database and good customer relations to build brand loyalty. The external environment should establish a development strategy to 1) apply new innovations to production and management 2) collaborate with educational institutions or government agencies to develop product innovation and improve knowledge in management and digital technology and 3) promote government agency support of digital business operations. The passive strategies are to 1) develop knowledge in operating businesses in the digital age 2) develop readiness to use digital technology and 3) develop an efficient digital-



Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University

Vol. 13 No.1 (January–June) 2021

based management system. These findings can be utilized in the digital economy and society and be a model for further development of communities and countries.

Keywords: Competitiveness, digital economy base, community enterprises, local products



บทนำ

ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน เพื่อยกระดับความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งหนึ่งในมาตรการหรือนโยบายดังกล่าวคือการสนับสนุนและสานต่อโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่ได้ดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2546 ถึงปัจจุบัน รวมทั้งแผนผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุขระดับจังหวัด ที่มุ่งเน้นให้ประชาชนและครอบครัวสามารถพึ่งพาตนเองได้ และสนับสนุนกิจกรรมตามศักยภาพชุมชน เพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ชุมชนเข้าถึงองค์ความรู้สมัยใหม่ แหล่งเงินทุน ตลอดจนการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ การผลิต และการตลาดมากยิ่งขึ้น โดยนโยบายรัฐบาลได้กำหนดให้มีการส่งเสริมอาชีพให้แก่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่น เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและความต้องการของประชาชน อันจะทำให้เศรษฐกิจในชุมชนหมู่บ้าน และต้องสืบทอดรักษาภูมิปัญญาเอกลักษณ์ของท้องถิ่นให้ก้าวหน้าแบบแพร่หลายต่อไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563)

โครงการ “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)” เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลที่ดำเนินการเพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ความรู้และ

ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือด้านความรู้ เทคโนโลยี ทุน การบริหารจัดการ เชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนไปสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล (Local Get Global) พึ่งตนเองและคิดอย่างสร้างสรรค์ (Self-Reliance-Creativity) และการสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) (สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน, 2563)

อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยภาพรวมและงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาของธุรกิจ OTOP ที่แยกตามกลุ่มสินค้า สามารถสรุปเป็นปัญหาที่สำคัญของ OTOP นั้นมีหลายประการ ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาดพบว่าสินค้า OTOP ไม่มีการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ ไม่ได้รับรองมาตรฐานและช่องทางการจำหน่ายที่ยังมีจำกัด ปัญหาด้านการผลิตของ OTOP ยังขาดวัตถุดิบและเครื่องมือการผลิตที่ทันสมัย ปัญหาด้านการเงินและแหล่งเงินทุนต่ำ ปัญหาการขาดการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงานและขาดทักษะแรงงานด้านเทคโนโลยี ปัญหาเครือข่ายวิสาหกิจขาดการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาเครือข่ายในการสร้างร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม และปัญหาขาดการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจัง (ธัญมัย เจียรกุล, 2561)



การจะขับเคลื่อนองค์กรผ่านภัยคุกคามและโอกาสไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ จะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของธุรกิจ รวมทั้งการผลิต การตลาด และการบริการเพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปยังส่วนต่างๆ โดยมุ่งไปที่ต้นทุนรวมที่ต่ำที่สุด เพื่อสร้างอำนาจในการแข่งขัน ซึ่งทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการแข่งขันและเกิดการปรับปรุงประสิทธิผลและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรของตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้ง การยกระดับผลิตภัณฑ์ OTOP ของจังหวัด ให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งในและนอกประเทศ

ปัจจุบันคนไทยจำนวนมากใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งเล่น Facebook, Smartphone และ Tablet ดังนั้นการเร่งพัฒนาความรู้ การสร้างความตระหนักด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับทุกภาคส่วนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภคได้โดยตรงไปยังทั่วโลก (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) ทั้งนี้รัฐบาลได้ตระหนักถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้พัฒนาแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีวิสัยทัศน์ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) โดยให้ทุกภาคส่วนของ

ประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสามารถแข่งขันได้ทั้งในเวทีภูมิภาคและเวทีโลก

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกทำการวิจัยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร เนื่องจากพบว่า การวิจัยเกี่ยวกับสินค้าท้องถิ่นในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ยังมีจำนวนน้อย ในขณะที่ความพร้อมในการยกระดับสู่วิสาหกิจขนาดกลางและย่อมของจังหวัดกรุงเทพมหานครมีมากกว่าจังหวัดอื่น ๆ ทั้งในด้านศักยภาพของผู้ประกอบการ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ คุณภาพ มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความพร้อมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าเป็นการศึกษาสภาพการณ์ และปัญหาอุปสรรคของความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร และจัดทำกลยุทธ์ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการประกอบธุรกิจของชุมชนที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการก่อให้เกิดรายได้ในยุคดิจิทัล สามารถนำผลการวิจัยเชื่อมโยงไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม และเป็นแบบอย่างในการวางรากฐานพัฒนาชุมชนและประเทศต่อไป

เน้นความเป็นวิจัย ปูกลดช่องค้ำความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของธุรกิจโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis, PEST Analysis, SWOT Analysis และวางแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัล ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยที่อาศัยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) ระเบียบวิธีวิจัยที่นำมาใช้ มีดังนี้

1. ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรเป้าหมาย คือผู้ประกอบการจากบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชน ในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีจำนวน 367 รายการ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2564) ซึ่งมีใบรับรองผลิตภัณฑ์ที่มีอายุ ไม่นต่ำกว่า 3 ปี นับตั้งแต่วันที่ระบุในใบรับรอง และเป็นผู้ประกอบการธุรกิจโอท็อปในกลุ่มสินค้าหลัก 6 ประเภท ประกอบด้วยกลุ่มสินค้าประเภทอาหาร ประเภทเครื่องดื่ม ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย ประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง ประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก และประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยา โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยวิธีการเลือกแบบ

เจาะจง (purposive sampling) จำนวน 12 ธุรกิจ นำมาเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้ศึกษาเลือกทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เทคนิควิธีในการศึกษาประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งการสังเกตการณ์ระหว่างการสัมภาษณ์ แล้วจึงนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ และตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ ทำการบันทึกไว้เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เกี่ยวกับประเด็นความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพหรือบริบทภายในตาม แบบจำลอง PRIMO-F Analysis การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนด้วยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด เทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ มีวิธีการดังนี้

เน้นความเป็นวิจัย ปักฝังของค้ำความรู้อยู่ที่คนคนธรรมให้เข้ค้ำ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



1.1 PRIMO-F Analysis เป็นโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้สามารถเข้าใจและประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรได้ โดยต้องประเมินทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ โดยวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรจาก 5 ปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคลากร (People: P) ด้านทรัพยากร (Resources: R) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas: I) ด้านการตลาด (Marketing: M) ด้านการดำเนินงาน (Operation: O) และด้านการเงิน (Finance: F)

1.2 PEST Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก นำมาช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ได้ เพื่อไม่ให้มองข้ามปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจาก 4 ปัจจัย ประกอบด้วยด้านการเมือง (Political: P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic: E) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio cultural: S) และด้านเทคโนโลยี (Technology: T)

1.3 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน และกำหนดโอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 4 ด้าน คือ จุดแข็ง (Strengths: S) จุดอ่อน

(Weaknesses: W) โอกาส (Opportunity: O) และภัยคุกคาม (Threats: T)

1.4 TOWS Matrix เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ หลังจากที่มีการวิเคราะห์ SWOT ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามแล้ว จากนั้นจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ ซึ่งเป็นการจับคู่หัวข้อของ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการจับคู่ (SWOT matching) ที่ละคู่ระหว่างปัจจัยจุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม จุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและภัยคุกคาม ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix (Pickton & Wright, 1991) ซึ่งมีทางเลือกที่จะนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้ 4 ประการ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เป็นการวิเคราะห์พร้อมกันว่าองค์กรมีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เป็นสถานการณ์ที่องค์กรพึงปรารถนาที่สุด โดยดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ หาประโยชน์อย่างเต็มที่ 2) กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีโอกาสดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง โดยวิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบางอย่างที่เอื้อโอกาสให้องค์กรแล้ว แต่ถ้ายังมีจุดอ่อนอะไรที่จะทำให้องค์กรฉกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้



3) กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies) เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่องค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรมีภัยคุกคามอะไรบ้าง และจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขภัยคุกคามนั้นได้อย่างไร 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategies) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยคุกคามจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ให้วิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นภัยคุกคามและยังกระทบกับจุดอ่อนขององค์กรโดยตรง (Wehrich, 1982; Pickton & Wright, 1991; Aslan et al., 2012)

การวิเคราะห์ PRIMO-F Analysis และ PEST Analysis ใช้หลักการพิจารณาค่าถ่วงน้ำหนัก (Weight) โดยกำหนดเป็นตัวเลขทศนิยมที่มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 (สำคัญน้อยที่สุดถึงสำคัญมากที่สุด) เพื่อเป็นการถ่วงน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละรายการ โดยผลรวมของค่าถ่วงน้ำหนักจะเท่ากับ 1 จากนั้นจึงพิจารณาค่าคะแนนความสามารถของกลุ่ม (Rating) ในแต่ละรายการ โดยคะแนนที่ได้จะมีค่าระหว่าง 1 ถึง 5 (ความสามารถน้อยที่สุด ถึงความสามารถมากที่สุด) แล้วจึงคำนวณค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) จากค่าถ่วงน้ำหนักคูณด้วยค่าคะแนนความสามารถของกลุ่มในแต่ละรายการ ผลรวมของค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักทุกรายการแสดงถึงค่าความสามารถของกลุ่ม ส่วน

การวิเคราะห์ด้วยการจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เป็นการการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกลุ่ม

ผลการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาสภาพทั่วไป

สภาพทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน 12 คน เป็นเพศชาย 6 คน และเพศหญิง 6 คน มีอายุอยู่ระหว่าง 28-62 ปี เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในกลุ่มสินค้าหลัก 6 ประเภท ประกอบด้วยประเภทอาหาร เครื่องดื่ม เสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย เครื่องใช้ และเครื่องประดับตกแต่ง ศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก และประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร และยา และมีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 5-36 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านปัจจัยภายในของวิสาหกิจชุมชน ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ แบบจำลอง PRIMO-F Analysis ประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคลากร (People: P) ด้านทรัพยากร (Resources: R) ด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas: I) ด้านการตลาด (Marketing: M) ด้านการดำเนินงาน (Operation: O) และด้านการเงิน (Finance: F) ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยภายใน (Internal Factor)	Weight	Rating	Weighted Score
จุดแข็ง (Strengths)			
S1 บุคลากรมีฝีมือ ความชำนาญ และทักษะความรู้ฝังลึก	0.10	5	0.50
S2 วัตถุดิบและอุปกรณ์ในการผลิตสามารถหาได้จากแหล่งที่ไม่ไกลจากชุมชน และมีความสัมพันธ์ที่ดีอยู่แล้ว	0.06	3	0.18
S3 ผลิตภัณฑ์มีความคิดสร้างสรรค์ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีเอกลักษณ์เฉพาะ และแตกต่างจากคู่แข่ง	0.10	3	0.30
S4 มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่เป็นหน้าร้านเป็นของตัวเอง ซึ่งเป็นที่รู้จักของลูกค้า	0.06	4	0.24
S5 การดำเนินงานเป็นธุรกิจครอบครัว มีลูกค้าประจำมาซื้ออย่างต่อเนื่อง	0.08	3	0.24
S6 มีรางวัลรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์	0.08	4	0.32
จุดอ่อน (Weakness)			
W1 วัตถุดิบและค่าแรงมีต้นทุนสูงขึ้น	0.10	5	0.50
W2 การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต	0.08	3	0.24
W3 การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของตลาด	0.12	4	0.48
W4 ไม่มีความรู้ในการประกอบธุรกิจออนไลน์	0.08	3	0.24
W5 ไม่มีความรู้ในระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	0.08	3	0.24
W6 ขาดเงินลงทุนในการพัฒนาหรือขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	0.06	3	0.18
รวม	1.00	-	3.66

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของผลิตภัณฑ์ชุมชนของกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 12 ราย มีค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) ชัดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนต่อสภาพการดำเนินงานภายใน เท่ากับ 3.66 ซึ่งอยู่ในระดับดี

เมื่อวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานภายในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านบุคลากร (P – People) พบว่ามีบุคลากรที่มีฝีมือ ความชำนาญ และทักษะความรู้ฝังลึก ในกระบวนการผลิตที่เป็นภูมิปัญญาสั่งสมจากบรรพบุรุษ ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่นิยมของผู้บริโภค มีเอกลักษณ์เฉพาะของผลิตภัณฑ์เป็นที่



นิยมในตลาด ลูกค้ามีความไว้วางใจมานาน แต่การดำเนินงานเป็นธุรกิจครอบครัว มีบางธุรกิจไม่มีผู้สืบทอด ทำให้การพัฒนาสินค้าเชิงความคิดสร้างสรรค์ขาดความต่อเนื่อง และบุคลากรของธุรกิจส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ทางเทคโนโลยี ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ทางเทคโนโลยี

ด้านทรัพยากร (R – Resources) วัตถุดิบและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตสามารถหาได้จากแหล่งที่ไม่ไกลจากชุมชน และมีความสัมพันธ์ที่ดีอยู่แล้ว ทำให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และต้นทุนต่ำ แต่ยังคงประสบปัญหาด้านต้นทุนวัตถุดิบ อุปกรณ์การผลิต และค่าแรงที่มีต้นทุนสูงขึ้น เนื่องจากการปรับราคาสูงขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจ

ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (I – Innovations and Ideas) ผลិតภัณฑ์มีความคิดสร้างสรรค์ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีความโดดเด่นและความแตกต่างจากคู่แข่ง แต่ยังขาดความรู้ในนวัตกรรมใหม่ด้านกระบวนการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของตลาดมากขึ้น

ด้านการตลาด (M – Marketing) ธุรกิจส่วนใหญ่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายทั้งการขายปลีก การขายส่ง และมีหน้าร้านเป็นของตัวเอง ซึ่งเป็นที่รู้จักของลูกค้า มีลูกค้าประจำ และลูกค้าที่อยู่ใกล้และอยู่ห่างไกลสามารถเดินทางมาซื้อ เนื่องจากอยู่ในเมืองหลวงที่มีการคมนาคมสะดวก แต่ส่วนใหญ่

ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นการขายหน้าร้านมากกว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ตยังมีน้อย และยังคงประสบปัญหาความรู้ในการจัดทำแผนการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การพัฒนาตราสินค้า ต้นทุนในการขนส่งของธุรกิจออนไลน์ และไม่มีความรู้ในการประกอบธุรกิจออนไลน์

ด้านการดำเนินงาน (O – Operations) พบว่าการดำเนินงานเป็นธุรกิจครอบครัว การบริหารจัดการและการดำเนินงานของธุรกิจจึงมีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ การบริหารเป็นแบบรวมศูนย์ แต่สมาชิกในธุรกิจก็มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานต่าง ๆ ได้ แต่ยังมีไม่มีความรู้ในระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการเงิน (F – Finance) พบว่าธุรกิจส่วนใหญ่มีสภาพคล่องทางการเงินในระดับหนึ่ง มีการจัดทำบัญชีเบื้องต้น และการบันทึกรายรับ-รายจ่ายที่ชัดเจน แต่ยังคงขาดการนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน เป็นต้น เนื่องจากไม่มีความรู้ในการวิเคราะห์ทางการเงินอย่างมีถูกต้อง นอกจากนี้ บางธุรกิจยังขาดเงินลงทุนในการพัฒนาหรือขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนที่ดี

3. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพมหานคร โดยใช้

เน้นความเป็นวิจัย ปูกลูกของคความรู ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



แบบจำลอง PEST Analysis ประกอบด้วยปัจจัย นวัตกรรม (Technology : T) และปัจจัยด้าน
 ด้านนโยบายและการเมือง (Politic : P) ปัจจัย เศรษฐกิจ (Economic : E) ผลการวิเคราะห์
 ด้านสังคม (Social : S) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและ แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยภายนอก (External Factor)	Weight	Rating	Weighted Score
โอกาส (Opportunities)			
O1 รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนเพื่อยกระดับความสามารถ SMEs บนฐานดิจิทัล	0.12	3	0.36
O2 การส่งเสริมการลงทุนจากสถาบันการเงิน	0.08	2	0.16
O3 การส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ/สถานศึกษานำความรู้มา พัฒนาธุรกิจ	0.10	4	0.40
O4 ความนิยมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าที่เกิดจากภูมิปัญญา	0.08	3	0.24
O5 ความนิยมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าผ่านทาง อินเทอร์เน็ต	0.12	4	0.48
ภัยคุกคาม (Threats)			
T1 แนวโน้มต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานที่สูงขึ้น	0.08	2	0.16
T2 มีคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิต/ขายสินค้าในลักษณะเดียวกันบนฐาน ดิจิทัลเพิ่มขึ้น	0.10	3	0.3
T3 ความนิยมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล	0.10	4	0.4
T4 ผลกระทบของธุรกิจเดิมจากการเปลี่ยนแปลงของ นวัตกรรมและเทคโนโลยี	0.10	4	0.4
T5 ผลกระทบของโรคระบาดโควิด-19 ต่อการชะลอตัวของ ภาวะเศรษฐกิจ	0.12	4	0.48
รวม	1.00	-	3.38

จากตารางที่ 2 เมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมภายนอกของผลิตภัณฑ์ชุมชนของ
 กลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบจำลอง PEST
 Analysis พบว่ามีค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก

(Weighted score) ซึ่งความสามารถของ
 วิสาหกิจชุมชนต่อสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ
 เท่ากับ 3.38 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

เน้นความเป็นวิจัย ปูทางช่องความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านนโยบายและการเมือง (P – Politic)

พบว่ารัฐบาลให้ความสำคัญในการยกระดับความสามารถของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มสินค้าท้องถิ่น โดยมีมาตรการส่งเสริมสนับสนุนทั้งในด้านการผลิต การลงทุน และการส่งออก มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการโดยใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า และเสริมสร้างโอกาสทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจบนฐานดิจิทัลผ่านทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก ไลน์ และการตลาดออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ในระดับพื้นที่ของจังหวัดกรุงเทพมหานคร หน่วยงานภาครัฐโดยสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ยังได้มีแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการสินค้าท้องถิ่น ตามนโยบายจากส่วนกลางอย่างชัดเจน

ด้านเศรษฐกิจ (E - Economic)

พบว่าภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยยังล่าช้า สัดส่วนหนี้สินภาคครัวเรือนอยู่ในระดับสูง รวมทั้ง ผลกระทบของโรคระบาดโควิด-19 ต่อการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายและรายได้ของธุรกิจ รวมทั้งการตัดสินใจ และกำลังการซื้อของผู้บริโภคที่ลดลง ซึ่งรัฐบาลควรมีนโยบายช่วยเหลือผู้ประกอบการ และกระตุ้นให้เกิดกำลังซื้อมากขึ้น

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S - Socio cultural)

พบว่ากระแสความนิยมและพฤติกรรมของผู้บริโภค ให้ความสนใจสินค้าที่ผลิตจากภูมิปัญญาผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่นหรือสินค้าที่สนับสนุนชุมชน แต่ในทางกลับกันยังคงพบว่าผู้ประกอบการยังขาดข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีอุปสรรคในเรื่องคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิต/ขายสินค้าในลักษณะเดียวกันบนฐานดิจิทัลเพิ่มขึ้น และความนิยมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล ที่ต้องการความรวดเร็ว และสะดวกสบายมากขึ้น

ด้านเทคโนโลยี (T - Technological)

พบว่ามีโอกาสในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภาครัฐที่พร้อมให้การสนับสนุน การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาสินค้าและออกแบบสินค้า ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานในด้านการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการจัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบ e-commerce ได้ แต่ยังคงพบปัญหาของการเข้าถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุน เทคโนโลยีมีค่าใช้จ่ายสูง และผลกระทบของธุรกิจเดิมจากการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยี อาจทำให้ธุรกิจเดิมไม่สามารถอยู่รอดได้ หากไม่มีการปรับตัว

เน้นความเป็นจริง ปรัชญาของคณาจารย์ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



4. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคนิค TOWS Matrix

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ซึ่งมีทางเลือกที่จะนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ได้ 4 ประการ คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (WT Strategies) แสดงดังตารางที่ 3

จากตารางที่ 3 เมื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์ ซึ่งเป็นการจับคู่หัวข้อของ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix มีทางเลือกที่จะนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้ 4 ประการ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เมื่อผลของการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอยู่ในช่องจุดแข็ง (S) และโอกาส (O) ผู้ประกอบการมีจุดแข็งและโอกาสเอื้ออำนวย กลยุทธ์เชิงรุกที่นำมาใช้ได้แก่ พัฒนาตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Online social network) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) ตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ (e-marketplace) และ แอปพลิเคชัน (Applications) ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการขายออนไลน์ และการขยายตลาดไปยังตลาดภายนอกชุมชนในระดับประเทศและระดับโลกผ่านสื่อออนไลน์

ตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร

	จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weakness: W)
TOWS Matrix	S1 บุคลากรมีฝีมือ ความชำนาญ และทักษะความรู้ฝังลึก	W1 วัตถุดิบและค่าแรงมีต้นทุนสูงขึ้น
	S2 วัตถุดิบและอุปกรณ์ในการผลิตสามารถหาได้ในชุมชนและมี	W2 การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต
	ความสัมพันธ์ที่ดี	W3 การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรง
	S3 ผลิตภัณฑ์มีความคิดสร้างสรรค์ และเอกลักษณ์เฉพาะ และแตกต่าง	ความต้องการของตลาด
	จากคู่แข่ง	W4 ไม่มีความรู้ในการประกอบธุรกิจออนไลน์
	S4 มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่	W5 ไม่มีความรู้ในระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เน้นความเป็นวิจัย คู่กับชื่อเสียงความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้ชัดๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



	ที่เป็นหน้าร้านเป็นของตัวเองซึ่งเป็น ที่รู้จักของลูกค้า S5 มีลูกค้าประจำในการสั่งซื้อ สินค้า S6 มีรางวัลรับรองคุณภาพ ผลิตภัณฑ์	W6 ขาดเงินลงทุนในการพัฒนา หรือขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
โอกาส (Opportunity: O)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO)
O1 รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนใน การยกระดับและขีดความสามารถ ของ SMEs O2 การส่งเสริมการลงทุนจาก สถาบันการเงิน O3 การส่งเสริมจากหน่วยงาน ภาครัฐ/สถานศึกษานำความรู้มา พัฒนาธุรกิจ O4 ความนิยมของผู้บริโภคในการ ซื้อสินค้าที่เกิดจากภูมิปัญญา O5 ความนิยมของผู้บริโภคในการ ซื้อสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต	S1,6 O4 สร้างคุณค่าตราสินค้าให้ เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค S4 O4 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์ พาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ ตลาดกลาง อิเล็กทรอนิกส์ และแอปพลิเคชัน ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการขายออนไลน์ S5 O4,5 ขยายตลาดไปยังตลาด ภายนอกชุมชนในระดับประเทศ และระดับโลก ผ่านสื่อออนไลน์	W2 O5 การนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในธุรกิจ W2,3 O3 ร่วมกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐ ในการพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะ W,5 O3 สร้างเครือข่ายร่วมกับ สถานศึกษา หรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนาความรู้ ด้านการบริหาร และเทคโนโลยีดิจิทัล W6 O1,2 หน่วยงานภาครัฐให้การ สนับสนุนการประกอบธุรกิจบน ฐานดิจิทัล และแหล่งเงินทุน
ภัยคุกคาม (Threats: T)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
T1 แนวโน้มต้นทุนการผลิตและ การดำเนินงานที่สูงขึ้น T2 มีคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิต/ขายสินค้า ในลักษณะเดียวกันบนฐานดิจิทัล เพิ่มขึ้น T3 ความนิยมและพฤติกรรม ผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล T4 ผลกระทบของธุรกิจเดิมจาก การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม และเทคโนโลยี T5 ผลกระทบของการโรคระบาด โควิด-19 ต่อการชะลอตัวของ ภาวะเศรษฐกิจ	S4 T2 พัฒนาหน้าร้านที่มีความโดดเด่น น่าสนใจและมีเอกลักษณ์เฉพาะ ทั้งในระบบการขายหน้าร้าน และ ออนไลน์ S1,3 T2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง S5 T3 ศึกษาพฤติกรรมความ ต้องการของ ผู้บริโภคในยุคดิจิทัล S5 T5 สร้างฐานข้อมูลลูกค้าและ พัฒนาความสัมพันธ์ที่ติดกับลูกค้า เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า	W2 T2 พัฒนาความรู้ในการ ประกอบธุรกิจออนไลน์ในยุคดิจิทัล W2 T4 พัฒนาความพร้อมในการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการผลิต โดยความ ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ สถานศึกษา W5 T1 พัฒนาระบบการบริหาร จัดการ บนพื้นฐานดิจิทัลที่มี ประสิทธิภาพ



กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategies) เมื่อผลของการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในไปอยู่ในช่องจุดอ่อน (W) แต่ปัจจัยความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องโอกาส (O) เป็นกลยุทธ์ที่ปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกได้ เมื่อโอกาสเอื้ออำนวยแต่ผู้ประกอบการมีจุดอ่อน กลยุทธ์เชิงพัฒนาที่นำมาใช้ ได้แก่ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้กับการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การผลิตกระบวนการ และการจัดการ การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและหรือหน่วยงานภาครัฐ ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีเอกลักษณ์เฉพาะ การสร้างเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษา หรือหน่วยงานภาครัฐเพื่อการพัฒนาความรู้ ด้านการบริหารจัดการ และเทคโนโลยีดิจิทัล และหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจบนฐานดิจิทัล รวมทั้งการสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategies) เมื่อผลของการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในช่องจุดอ่อน (W) และปัจจัยความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องภัยคุกคาม (T) เป็นยุทธศาสตร์ที่ปรับการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไปเป็นรูปแบบอื่น เมื่อธุรกิจกำลังเผชิญอยู่กับภัยคุกคามจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ กลยุทธ์เชิงป้องกันที่นำมาใช้ ได้แก่

พัฒนาหน้าร้านที่มีความโดดเด่นน่าสนใจและมีเอกลักษณ์เฉพาะทั้งในระบบการขายหน้าร้านและออนไลน์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง การศึกษาพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล การสร้างฐานข้อมูลลูกค้าและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า

กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies) เมื่อผลของการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายในอยู่ในช่องจุดแข็ง (S) แต่ปัจจัยความสำเร็จของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในช่องภัยคุกคาม (T) เป็นกลยุทธ์ที่ปรับภัยคุกคามให้เป็นโอกาส หากผู้ดำเนินการมีจุดแข็งแต่โอกาสไม่เอื้ออำนวยให้ กลยุทธ์เชิงรับที่นำมาใช้ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ในการประกอบธุรกิจในยุคดิจิทัล การพัฒนาความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต โดยความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/สถานศึกษา และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบนพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษายกย่องความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร ตามแบบจำลอง PRIMO-F Analysis พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร มีความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับดี



โดยมีจุดแข็ง เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ 1) บุคลากรมีฝีมือ ความชำนาญ และทักษะความรู้ ฝังลึกเกี่ยวกับการผลิตและผลิตภัณฑ์ 2) มีรางวัลรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ 3) ผลิตภัณฑ์มีความคิดสร้างสรรค์ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีเอกลักษณ์เฉพาะ และแตกต่างจากคู่แข่ง 4) มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่เป็นหน้าร้านเป็นของตัวเองซึ่งเป็นที่รู้จักของลูกค้า 5) การดำเนินงานเป็นธุรกิจครอบครัว มีลูกค้าประจำมาซื้ออย่างต่อเนื่อง และ 6) วัตถุดิบและอุปกรณ์ในการผลิตสามารถหาได้จากแหล่งที่ไม่ไกลจากชุมชน และมีความสัมพันธ์ที่ดีอยู่แล้ว นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนมีจุดอ่อน เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ 1) วัตถุดิบและค่าแรงมีต้นทุนสูงขึ้น 2) การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของตลาด 3) การพัฒนานวัตกรรมด้านสินค้าและกระบวนการผลิต 4) ไม่มีความรู้ในการประกอบธุรกิจออนไลน์ 5) ไม่มีความรู้ในระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 6) ขาดเงินลงทุนในการพัฒนาหรือขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร ตามแบบจำลอง PRIMO-F Analysis พบว่า ในด้านโอกาส เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ 1) ความนิยมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต 2) การส่งเสริมจาก

หน่วยงานภาครัฐ/สถานศึกษานำความรู้มาพัฒนาธุรกิจ 3) รัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนในการยกระดับและขีดความสามารถของ SMEs บนฐานดิจิทัล 2) การส่งเสริมการลงทุนจากสถาบันการเงิน 4) ความนิยมของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าที่เกิดจากภูมิปัญญา 5) การส่งเสริมการลงทุนจากสถาบันการเงิน นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนมีภัยคุกคาม เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ 1) ผลกระทบของโรคระบาดโควิด-19 ต่อการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ 2) ความนิยมและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล 3) ผลกระทบของธุรกิจเดิมจากการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยี 4) มีคู่แข่งที่เป็นผู้ผลิต/ขายสินค้าในลักษณะเดียวกันบนฐานดิจิทัลเพิ่มขึ้น 5) แนวโน้มต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานที่สูงขึ้น

3. การพัฒนากลยุทธ์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ในส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย 1) พัฒนาตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภค 2) การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ 3) ขยายตลาดไปยังตลาดภายนอกชุมชนในระดับประเทศและระดับโลกผ่านสื่อออนไลน์ ส่วนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย 1) พัฒนาหน้าร้านที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง 3) ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล 4) สร้างฐานข้อมูลลูกค้าและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้า ทั้งนี้ การ

เน้นความเป็นวิจัย ปักหมุดข้อความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล



สร้างตราสินค้าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เป็นข้อได้เปรียบ เนื่องจากความรู้สึกในการตัดสินใจซื้อของลูกค้าส่วนใหญ่มาจากความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของธุรกิจ ซึ่งการสร้างตราสินค้าไม่ได้เป็นเพียงการสร้างโลโก้ ชื่อสินค้า หรือหีบห่อเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ผู้ทำธุรกิจต้องสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภคให้ได้ด้วย (Bunpis & Haron, 2014) นอกจากนี้ ช่องทางการขายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ลูกค้าต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบายมากขึ้น การเพิ่มช่องทางการขายทางอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ธุรกิจมีช่องทางการขายทั้งทางตรงและทางอ้อมร่วมไปด้วยกันโดยขายผ่านหน้าร้าน ผ่านสื่อออนไลน์ และใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ได้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้ธุรกิจเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว (Prasad et al., 2014) รวมทั้ง รูปแบบการค้าที่เปลี่ยนแปลงเป็นห่วงโซ่อุปทานที่มีลักษณะแบบ networking เนื่องจากลูกค้าไม่จำเป็นต้องซื้อจากร้านค้าปลีกเท่านั้น โรงงานผู้ผลิตก็สามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้โดยตรงผ่านช่องทางการขายออนไลน์ (e-marketplace) (Misra et al., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิษา กลิ่นขจร (2558) ศึกษาการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลูกประคบสมุนไพร พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรุกควรขยายตลาดในผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเพิ่มช่องทางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ งานวิจัยของ กฤษณะ

ดารารเรือง (2559) พบว่าการกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ได้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุกควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และแสวงหาเครือข่ายร่วมดำเนินธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ และกลยุทธ์แก้ไขควรสร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาความรู้ด้านบริหารจัดการและแผนการตลาด และงานวิจัยของ ทิชากร เกษรบัว และฉานนัท ปิ่นเสม (2561) กำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับผู้ประกอบการ OTOP โดยสร้างพันธมิตรร่วมในการประชาสัมพันธ์สินค้า OTOP และจับคู่พันธมิตรทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการรวมทั้ง งานวิจัยของ Aslan et al. (2012) พบว่าประเด็นกลยุทธ์เชิงรุกควรเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในตลาดอื่น ๆ ทำการลงทุนใหม่ในภูมิภาค และประเด็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข ควรมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มคุณภาพสินค้า และการลงทุนในประเทศที่ใช้แรงงานต่ำ

4. การพัฒนากลยุทธ์ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ในส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกควรกำหนดกลยุทธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย 1) นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการผลิตและการจัดการ 2) ร่วมกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 3) สร้างเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐพัฒนาความรู้ด้านการบริหารและเทคโนโลยีดิจิทัล 4) หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจบนฐานดิจิทัล ส่วนกลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย 1) พัฒนาความรู้ใน



การประกอบธุรกิจในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) พัฒนาระบบการบริหารบนพื้นฐานดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากประเทศไทยมีวัตถุดิบในการผลิตจำนวนมาก หากไม่มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอาจทำให้ทรัพยากรหมดสิ้นหรือเสื่อมค่าได้ ตลอดจนการผลิตสินค้าแต่ละชนิดมีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ได้ประโยชน์สูงสุด ทั้งการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น ลดต้นทุนการผลิต ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน และลดแรงงานได้น้อยลง โดยสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการผลิตสินค้า การออกแบบสินค้า การโฆษณาสินค้าและการให้บริการ การจัดการและการขนส่ง (Hameed et al., 2018; ัณญูรวี ธิรศิริปฐมโรจน์ และคณะ, 2562) รวมทั้งในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและนำเทคโนโลยีมาใช้ (Digital transformation) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและส่งต่อคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค (Biagi & Falk, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Aslan et al. (2012) พบว่า ประเด็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ควรพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากร สร้างคุณค่าตราสินค้า พัฒนาธุรกิจ E-business และโลจิสติกส์ และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการใหม่ และประเด็นกลยุทธ์เชิงรับ ควรลดการคุกคามของการแข่งขันโดยการลงทุนใหม่ และการร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ

5. ผลของการศึกษาสามารถนำไปปรับใช้กับการพัฒนากลยุทธ์ของกลุ่มสินค้าท้องถิ่นอื่น ๆ เนื่องจากผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับนักวิจัยท่านอื่น ที่ทำการศึกษากการพัฒนาของกลุ่มสินค้าท้องถิ่น ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค PRIMO-F Analysis, PEST Analysis, SWOT Analysis และ TOWS Matrix เช่น การศึกษาวิจัยของ กฤษณะ ดาราเรือง (2559), สุนิษา กลิ่นขจร (2558), ทิชากร เกษรบัว และฉานนัท ปิ่นเสมอ (2561), Aslan et al. (2012) และ Suwanmaneepong et al. (2018) จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มสินค้าท้องถิ่น ในภาพรวมจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่มีรายละเอียดแตกต่างกันขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกธุรกิจ กลุ่มประเภทของสินค้าท้องถิ่นที่ทำการศึกษา และพื้นที่ที่ทำการศึกษา ผลการศึกษานี้จึงสามารถนำไปปรับเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์บนฐาน เศรษฐกิจดิจิทัลกับกลุ่มสินค้าท้องถิ่นที่มีจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดที่ใกล้เคียงกันได้



ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ความรู้และทักษะทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อรองรับกับการประกอบธุรกิจและการดำเนินงานในยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2. วิสาหกิจชุมชนควรเตรียมความพร้อมและปรับปรุงการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการสร้างเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและสถานศึกษา ทั้งการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตและออกแบบสินค้า และความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ

4. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อยกระดับและขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าท้องถิ่น ในกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมบริการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล พฤติกรรมผู้บริโภค ภาพลักษณ์ของตราสินค้าท้องถิ่น เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มสินค้าประเภทเดียวกัน หรือในระดับกลุ่มจังหวัด

อื่น ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อไป

3. ผู้ที่สนใจในการศึกษาสามารถนำแนวทางการศึกษาของงานวิจัยนี้ไปใช้ในการศึกษาและจัดทำกลยุทธ์ ในวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ที่สนใจต่อไป

References

- Aslan, I., Çınar, O., & Kumpikaite, V. (2012). Creating strategies from tows matrix for strategic sustainable development of Kipas Group. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 95-110.
- Bunpis, L., & Haron, M. S. (2014). The influence of content marketing on customer brand engagement towards online herbal cosmetic store in Thailand.
- Biagi, F., & Falk, M. (2017). The impact of ICT and e-commerce activities on employment in Europe. *Ratio Working Papers*, 285.
- Bureau of Local Knowledge Promotion and Community Enterprise, Community Development Department. (2020). *One Tambon One Product (OTOP) project information*. Retrieved June 15,



- 2020, from <https://cep.cdd.go.th/> เกี่ยวกับ-OTOP/ข้อมูลทั่วไปOTOP.
- Electronic Transactions Development Agency. (2020). **Report of the 2020 internet user behavior survey: Thailand internet user behavior 2020**. Retrieved June 15, 2020, from https://www.eta.or.th/getattachme nt/c5835c06-e238-4cda-9816-814df31caca5/IUB_2020_Web.pdf.aspx.
- Hameed, W. U., Basheer, M. F., Iqbal, J., Anwar, A., & Ahmad, H. K. (2018). Determinants of Firm's open innovation performance and the role of R & D department: an empirical evidence from Malaysian SME's. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 8(1), 29.
- Handayani, P. W., & Arifin, Z. (2017). **Factors affecting purchase intention in tourism e-marketplace**. Paper presented at the 2017 International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS).
- Kritsana Darareung. (2016). The competitive strategy development of OTOP product: Konean shredded pork at Ongkradone Subdistrict, Muang District, Nakhonsawan. **Modern Management Journal**, 14(2), 67-78.
- Misra, R., Mahajan, R., & Singh, N. (2020). Understanding Factors Affecting Receptivity Towards Adopting Electronic Marketplace: **A Merchant Perspective**. **e-Service Journal**. Vol. 12, No. 1 (Fall 2020), pp. 1-40.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2020). **Executive summary: small and medium enterprises situation report 2020**. Retrieved June 15, 2020, from https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download20200824164414.pdf.
- Prasad, S., Totala, N. K. and Gupta, I. C. (2014). Social media and customer purchase decision. **American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences**. 8:166-171.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1997). SWOT analysis-Its role in strategic and management development in SMEs. In **Small Business and**



- Enterprise Development Conference** (pp.1-10). Sheffield, UK: Sheffield University.
- Sunisa Klinkhachon. (2015). Small and micro community enterprise potential development herbal products Ban Khaonanai Tonyuan Sub-District Amphoe Phanom Suratthani Province. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 8(2), 2643-2655.
- Suwanmaneepong, S., Fakkhong, S., & Kullachai, P. (2018). SWOT analysis and marketing strategies development of agricultural products for community group in Nong Chok, Bangkok, Thailand. **International Journal of Agricultural Technology**. Vol. 14(7): 2027-2040.
- Tanyamai Chiarakul. (2014). The problems and the adaptation of OTOP to AEC. **Executive Journal**, 34(1), 177-191.
- Thai Industrial Standards Institute. (2021). **Quality community products of people certificate lists in Bangkok**. Retrieved June 15, 2020, from <http://tcps.tisi.go.th/public/certificatelist.aspx?province=10&provincename=%Bangkok>.
- Thanrawee Thornsiripunnarote, Kritsada Tunpow and Kanyamon Kanchanathaveekul. (2019). Marketing strategy to success of spa entrepreneur through digital channel in Bangkok digital channel in metropolitan region. **Journal of the Association of Researchers: Humanities and Social Sciences**, 24(1), 72-84.
- Thichakorn Kasornbua and Chanoon Pinsam. (2018). Entrepreneur development strategies for One Tambon One Product (OTOP) from Benjaburapra group to Thai-Cambodia border trade (Aranyprathet) by SWOT analysis. **RMUTT Global Business and Economics Review**, 13(2), 51-65.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. **Long Range Planning**, 15(2), 54-66.