

บทความวิจัย

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน

กัญญณพัชญ์ ดวงแก้ว^{1*}, กัลยา พงสะพั่ง², กิจจาณัฐ ตั้งจิตนุสรณ์³, นงนุช เกตุย⁴, ศิริลักษณ์ แก้วศิริรุ่ง⁵,
 ขนิษฐา หอมจันทร์⁶, วรวิทย์ ผื่นคำอ้าย⁷, บรรจง อุบแก้ว⁸ และณัฐกร ไชยแสน⁹
 คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน^{1*,2,3}
 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน^{4,5,6,7,8,9}
 อีเมล: duangsamorn.d@mutl.ac.th^{1*}, kanlaya_p@mutl.ac.th², kitjanat_ta@mutl.ac.th³,
 nongnuchketui@mutl.ac.th⁴, siriluxk@mutl.ac.th⁵, kanithahomjun@mutl.ac.th⁶,
 worrawit@mutl.ac.th⁷, landscape@mutl.ac.th⁸, natthakorn_c@mutl.ac.th⁹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุภายในและภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และประเมินความสามารถในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านองค์ความรู้ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน โดยมีจุดมุ่งเน้นช่องว่างทางองค์ความรู้เชิงบริบท ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ SWOT ควบคู่กับสถิติเชิงพรรณนาเพื่อสังเคราะห์ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งพัฒนาเอกลักษณ์และคุณค่าทางวัฒนธรรม กลยุทธ์เชิงรับที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการการผลิต กลยุทธ์เชิงป้องกันที่มุ่งสร้างความแตกต่างในตลาด และกลยุทธ์เชิงแก้ไขที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์เหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความแตกต่างของ Porter ในปี ค.ศ. 1985 ทั้งนี้พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้าง ความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จุดแข็งคือการบูรณาการเอกลักษณ์วัฒนธรรมเข้ากับการจัดการห่วงโซ่มูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญ ได้แก่ การเสริมสร้างการเล่าเรื่องเกี่ยวกับลวดลายผ้าและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งเพื่อความยั่งยืน

คำสำคัญ: ปัจจัยเชิงสาเหตุ, กลยุทธ์, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Received: 5 October, 2025, Revised: 18 October, 2025, Accepted: 28 October, 2025

* Corresponding author

ANALYZING CAUSAL FACTORS AND STRATEGIC TO ENHANCE THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMMUNITY ENTERPRISES OF BAN SAO LUANG WEAVING GROUP, NAN PROVINCE

Kannaphat Duangkaew^{1}, Kanlaya Pongsapang², Kitjanat Tangitnusorn³, Nongnuch Ketui⁴, Sirilux Kaewsirung⁵, Kanitha Homjun⁶, Worawit Fankam-ai⁷, Bunjong Oupkaew⁸ and Natthakorn Chaiyasaen⁹*
Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna Nan^{1,2,3}*
Faculty of Science and Agricultural Technology, Rajamangala University of Technology Lanna Nan^{4,5,6,7,8,9}
Email: duangsamorn.d@rmutl.ac.th^{1}, kanlaya_p@rmutl.ac.th², kitjanat_ta@rmutl.ac.th³,*
nongnuchketui@rmutl.ac.th⁴, siriluxk@rmutl.ac.th⁵, kanithahomjun@rmutl.ac.th⁶,
worrawit@rmutl.ac.th⁷, landscape@rmutl.ac.th⁸, natthakorn_c@rmutl.ac.th⁹

Abstract

This research aims to analyze internal and external causal factors that affect strategy formulation and evaluate the ability to create a competitive advantage and to propose policy recommendations and knowledge-based guidelines for enhancing the competitive advantage of the community enterprises of the Ban Sao Luang Weaving Group, Nan Province. It aims to fill the gap in contextual knowledge. A mixed-methods approach was used, including qualitative research through semi-structured interviews and participatory workshop research. SWOT analysis was used in conjunction with descriptive statistics to synthesize the results of the study.

The results of the study found that causal factors lead to the formulation of four strategies, including proactive strategies aimed at developing cultural identity and values, a passive strategy that focuses on human resource development and production management, a defensive strategy aimed at differentiating the market and a corrective strategy that focuses on human resource development and the use of technology. These strategies are in line with Porter in 1985 differentiation concept. The integration of cultural identity into effective value chain management is its strength. The key policy recommendations include strengthening storytelling about fabric patterns and developing digital marketing skills for sustainability.

Keywords: Causal Factors, Strategy, Competitive Advantage

* Corresponding author

บทนำ (Introduction)

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผ้าทอมือมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงวิถีชีวิตของผู้คนเข้ากับเส้นใยอย่างแนบแน่น และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมพื้นบ้านไทยมาอย่างยาวนาน แม้ว่าสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ศิลปะการทอผ้ายังคงเป็นหัตถกรรมพื้นบ้านที่ได้รับการสืบทอดในหลายภูมิภาค บางพื้นที่มีการพัฒนาเทคนิคการทอผ้าและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้กลายเป็นอุตสาหกรรมที่โดดเด่นและเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่นนั้น ๆ (ธนวัฒน์ ยวงสุวรรณ, 2558) สำหรับผ้าทอพื้นเมืองน่าน แบ่งออกเป็นผ้าที่ทอขึ้นโดยชาวพื้นเมืองเมืองน่านดั้งเดิม และผ้าทอที่มีแหล่งกำเนิดจากที่อื่น ผ้าทอของชาวพื้นเมืองน่านดั้งเดิมผลิตจากฝ้าย โดยใช้วัตถุดิบที่หาได้ในท้องถิ่น เริ่มตั้งแต่การปลูกฝ้ายไปจนถึงกระบวนการผลิตเส้นด้าย ซึ่งอาศัยภูมิปัญญาพื้นบ้านในทุกขั้นตอน รวมถึงการย้อมสีจากธรรมชาติ เช่น สีดำจากผลมะเกลือ สีแดงจากครั่ง สีเหลืองจากขมิ้น และแก่นขนุน และสีน้ำตาลจากเปลือกต้นสน เป็นต้น โดยชนพื้นเมืองน่านที่โดดเด่นมีอยู่ 5 ชนได้แก่ ชนม่าน ชนป้อ ชนคำเคิบ ชนกัน และชนเชียงแสน (ระบบสารสนเทศศูนย์อนุรักษ์ผ้าไหม กรมหม่อนไหม, ม.ป.ป.)

บ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน เป็นชุมชนที่ยังคงสืบทอดวัฒนธรรมการทอผ้าซึ่งมีรากฐานมาตั้งแต่อดีต การทอผ้าเริ่มต้นจากการใช้งานในครัวเรือนก่อนจะพัฒนาไปสู่การสร้างรายได้เสริม โดยลวดลายผ้าที่โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ ได้แก่ ผ้าลายน้ำไหล ลายม่าน ลายป้อและลายที่สะท้อนถึงอัตลักษณ์ของชุมชนอย่างเด่นชัด คือ “ผ้าลายบ่อสวก” ซึ่งเป็นลายผ้าที่แกะมาจากลายปั้นแปะบนปากหม้อปากไห ที่ขุดพบในแหล่งเตาเผาโบราณในพื้นที่ตำบลบ่อสวก อายุกว่า 700 ปี การทอผ้าของชุมชนบ้านชาวหลวงเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาจากรุ่นสู่รุ่น โดยเน้นการบอกเล่าเรื่องราวเหตุการณ์ในท้องถิ่นผ่านลวดลายบนผืนผ้า ผ้าที่ผลิตมีความประณีตและเป็นเอกลักษณ์จนได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับประเทศ (องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษ เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน, 2566) แต่ด้วยสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน ประกอบกับสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ส่งผลให้การออกแบบลวดลายไม่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดสมัยใหม่ ขาดความแตกต่างจากคู่แข่ง และยังคงพึ่งพาดตลาดภายในชุมชนหรือในประเทศเป็นหลัก ปัญหานี้จึงเป็นอุปสรรคสำคัญของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

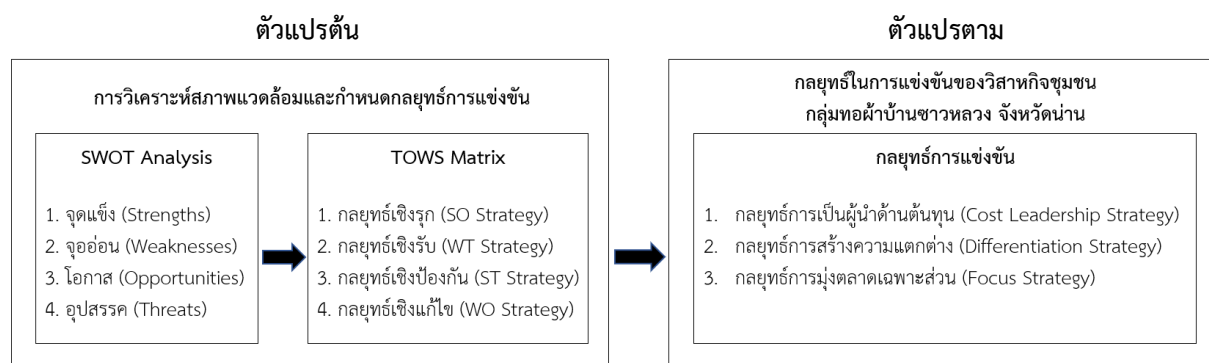
ปัญหาการจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าในประเทศไทยเป็นความท้าทายที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมืออย่างแพร่หลาย แต่งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นวิสาหกิจชุมชนขนาดใหญ่หรือพื้นที่บริบทเฉพาะ แต่ขาดการศึกษาเชิงลึกในบริบทของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน ซึ่งมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่แตกต่าง และยังไม่มีการนำกรอบทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันมาวิเคราะห์อย่างชัดเจน อีกทั้งงานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว งานวิจัยนี้จึงมุ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เพื่อยืนยันผลเชิงปริมาณด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงลึก ซึ่งจะเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับผลการวิเคราะห์กลยุทธ์

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี SWOT Analysis (ฉันทนิชา วิโรจน์รุจน์, 2563) แนวคิด TOWS Matrix (Disrupt Ignite, ม.ป.ป.) และแนวคิดการสร้างรายได้เปรียบ

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Porter, 1985) และการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 – 2565 จึงสามารถพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective of the Research)

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน
2. เพื่อเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านองค์ความรู้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

PAR เป็นการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาโดยประชาชน ชุมชน ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นวิเคราะห์ปัญหา วางแผน ลงมือปฏิบัติ และติดตามประเมินผล PAR จึงเป็นการวิจัยที่ช่วยให้ประชาชนสามารถควบคุมชีวิตของเขาเอง โดยสร้างความรู้ใหม่ของตนเองขึ้นมา เพื่อใช้ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมที่เป็นอยู่ของตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การวิจัย (research) หมายถึงการมีโจทย์หรือปัญหาการวิจัยที่ชัดเจน และมีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย
- 2) การปฏิบัติ (action) จะต้องมีการลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหาจริง ตามวิธีการแก้ไขปัญหามาจากกระบวนการวิจัย
- 3) การมีส่วนร่วม (participation) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย

ในกระบวนการวิจัยจะเน้นการดำเนินการทั้งสามองค์ประกอบนี้ให้ครบ จึงจะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมที่แท้จริง (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2558)

2. แนวคิด SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยใช้ SWOT Analysis เป็นกระบวนการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมหนึ่งในวิธีการที่ได้รับความนิยม คือ SWOT Analysis ซึ่งพิจารณาปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยภายในที่ช่วยส่งเสริมขีดความสามารถขององค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หรือทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ข้อจำกัดภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร เช่น การขาดงบประมาณที่เพียงพอ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน หรือการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของภาครัฐที่เอื้อประโยชน์ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก หรือการเข้าถึงแหล่งทุนเพิ่มเติม

อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือข้อจำกัด เช่น การแข่งขันจากองค์กรใหม่ที่มีศักยภาพสูง การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน หรือความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น

การนำ SWOT Analysis มาใช้ ช่วยให้้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างรอบด้าน และสามารถกำหนดแนวทางพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2561)

3. แนวคิด TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้้องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์โดยการบูรณาการปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยใช้หลักการเดียวกับ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix มีความโดดเด่นตรงที่เน้นการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยการจับคู่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อสร้างแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายทางธุรกิจ

ประเภทของกลยุทธ์ใน TOWS Matrix แบ่งออกเป็น

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการใช้จุดแข็งภายในองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในตลาด ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีขีดความสามารถสูงด้านเทคโนโลยี สามารถใช้โอกาสจากกระแส Digital Transformation เพื่อขยายตลาดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบคลาวด์ (Cloud Computing) มาใช้

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นแนวทางที่ใช้เพื่อลดผลกระทบจากจุดอ่อนภายในและปัจจัยคุกคามภายนอก องค์กรที่เผชิญข้อจำกัดด้านนวัตกรรมและต้องแข่งขันกับองค์กรที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีที่เหนือกว่า อาจเลือกที่จะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีหรือสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรภายนอกที่มีศักยภาพสูงเพื่อลดข้อจำกัดในการแข่งขัน

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์นี้ใช้จุดแข็งขององค์กรในการรับมือกับภัยคุกคาม ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น องค์กรที่มีความสามารถสูงด้านการวิจัยและพัฒนา สามารถใช้ศักยภาพดังกล่าวในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) แนวทางนี้เน้นการแก้ไขหรือพัฒนาจุดอ่อนขององค์กรเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ เช่น องค์กรที่มีข้อจำกัดด้านความสามารถทางการตลาดดิจิทัล แต่เล็งเห็นศักยภาพการเติบโตของตลาดออนไลน์ อาจเลือกที่จะลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการตลาดดิจิทัล หรือสร้างความร่วมมือกับบริษัทที่เกี่ยวข้องในดำเนิน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Disrupt Ignite, ม.ป.ป.)

4. แนวคิดการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Porter (1985) เสนอแนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจ เรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน โดยทำการแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ชนิด ดังนี้

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership Strategy) องค์กรธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้ โดยผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญ คือ องค์กรธุรกิจสามารถคิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ ถ้าคู่แข่งคิดราคาเท่ากันจะทำให้กำไรขององค์กรสูงกว่าคู่แข่ง

2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ประเภทนี้เน้นการสร้างแตกต่างอันเด่นชัดระหว่างผลิตภัณฑ์ขององค์กรและของคู่แข่งในสายตาของผู้บริโภค แต่จะไม่เน้นในด้านของต้นทุนหรือปริมาณการจำหน่าย คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่ดีและเด่นในผลิตภัณฑ์ขององค์กรขึ้นมา ไม่ว่าเอกลักษณ์หรือความต่างนั้นจะมีอยู่จริงหรือเป็นเพียงภาพพจน์ที่เกิดในสายตาของลูกค้า ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์อาจสร้างขึ้นได้ในหลาย ๆ มิติ เช่น ความโดดเด่นหรือความเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะหรือชนชั้นของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ หรือความเป็นผู้นำด้านการให้บริการ

3) กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องทำการเลือกเฟ้นส่วนของตลาดที่มีศักยภาพแห่งลูกค้าเป้าหมายและสามารถใช้เป็นฐานในการขยายตัวทางตลาดในอนาคต เมื่อสามารถเลือกตลาดเป้าหมายได้แล้ว องค์กรจะมุ่งผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายและบริการตลาดในส่วนนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องให้เหนือคู่แข่งขึ้นในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อที่จะใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า หัวใจแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน คือ หากคู่แข่งมุ่งสนองต่อตลาดทั้งหมดภายในอุตสาหกรรมแล้ว ย่อมเป็นการลำบากอย่างยิ่งที่คู่แข่งนั้นจะสามารถสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ส่วนของตลาดได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมแล้วการสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว รองลงมา คือ กลยุทธ์ด้านต้นทุน และการสร้างแตกต่าง

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ประกอบการ มีตัวแปรสำคัญ 4 ประการ ที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การแข่งขันเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง ความเป็นตัวของตัวเอง และความมีนวัตกรรมตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจบริการ มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ การออกแบบและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ และการส่งเสริมทางการตลาด ตามลำดับ

ธันยนิชา วิโรจน์รุจน์ (2563) ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ผ้าทอบนพื้นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พบว่า 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอบนพื้นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1.1 ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 1.2 สร้างและประสานเครือข่ายผลิตภัณฑ์ผ้าทอในภูมิภาคอื่น 1.3 การทำความเข้าใจผู้บริโภค 1.4 ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการดำเนินการทางการตลาด 1.5 การจดทะเบียนสิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ผ้าทอ 2) ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอบนพื้นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ได้แก่ 2.1 ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากภูมิปัญญาผลิตด้วยมือเป็นหลัก และจุดอ่อนคือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอไม่มีความหลากหลายไม่ค่อยได้รับความนิยมจากวัยรุ่น 2.2 ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส คือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอสามารถต่อยอดดัดแปลงเป็นผลิตภัณฑ์อื่น และอุปสรรคคือ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมีคู่แข่งได้รับความนิยมนเฉพาะกลุ่มคนเท่านั้น

อริย์ธัช อักษรทับ, อิสรี แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร และวุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล (2564) ศึกษาการถอดบทเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน พบว่ากลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างอัตลักษณ์และมาตรฐานเพื่อขยายช่องทางจำหน่ายสู่ตลาดต่างประเทศผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับ ที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างเครือข่ายและเพิ่มความเข้มแข็งให้กับชุมชน 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข ซึ่งมุ่งเน้นการสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้มีประสิทธิภาพ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและหน่วยงานในท้องถิ่น กลยุทธ์ดังกล่าวล้วนมีความเหมาะสมต่อการกำหนดแนวทางบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทองให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุด

ยุพาภรณ์ ชัยเสนา, อนันตพร พุทธิสสะ, และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์ (2565) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก มุ่งเน้นการสร้างอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านตลาดออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับ มุ่งสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไขมุ่งพัฒนาทักษะของสมาชิกภายในกลุ่มอย่างต่อเนื่องและ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง เมื่อพิจารณาถึงระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการ พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ มีระดับความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุดในด้าน การสร้างความแตกต่าง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 รองลงมาคือ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และกลยุทธ์ ด้านต้นทุน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.98 และ 3.90 ตามลำดับ

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือ และประเมินความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน พื้นที่วิจัย ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนากลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในแต่ละแบบประกอบไปด้วย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง รวมทั้งสิ้น 15 คน โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection)

2. การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง จำนวน 45 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ Total Population Sampling ซึ่งเป็นการเลือกศึกษาประชากรทั้งหมดในกลุ่มเป้าหมาย โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างย่อยออกมา เนื่องจากขนาดของประชากรมีจำนวนไม่มากและสามารถเข้าถึงได้ทั้งหมด วิธีการนี้ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสะท้อนความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่มได้อย่างแท้จริง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) เป็นเครื่องมือหลัก ในกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการ ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังได้นำวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) มาใช้ควบคู่กัน เพื่อให้ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้วิจัยใช้หลักการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล หลักการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และผลการสำรวจเชิงปริมาณ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความชัดเจน และความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการประเมินพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) อยู่ในช่วง 0.80 ถึง 1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ โดยทั่วไปค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปถือว่าอยู่ในระดับที่สามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จึงสะท้อนว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่เพียงพอสำหรับการนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อประเมินความสม่ำเสมอภายในของข้อคำถามที่อยู่ในแต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความเชื่อมั่นรวมมีค่า เท่ากับ 0.91 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับคือ 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ สามารถสะท้อนข้อมูลได้อย่างมั่นคงและเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงสถิติ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานนางบัวลอย อุเที และนายกรกฎ แปะใจ เลขาธิการ ดำเนินการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน กระบวนการบริหารจัดการ ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดประชุมกลุ่มย่อยควบคู่กับการใช้กระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเริ่มต้นอธิบายกระบวนการทำกิจกรรม และแจ้งวัตถุประสงค์การทำกิจกรรม จากนั้น ตั้งประเด็นสำคัญให้ที่ประชุมร่วมกันให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ที่กำหนดจากกรอบแนวคิด โดยมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด 15 คน
2. การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการนำต้นแบบกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ มาสร้างแบบสอบถามความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มทั้งหมด จำนวน 45 คน



ภาพที่ 2 การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-dept Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



ภาพที่ 3 การจัดประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ร่วมกับวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาผ่านเทคนิค SWOT Analysis เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งใช้เทคนิค TOWS Matrix ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลในรูปแบบเมทริกซ์ ซึ่งนำไปสู่การสังเคราะห์และนำเสนอแนวทางกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือ เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง โดยใช้วิธีการพรรณนาในการนำเสนอผลการศึกษา

2. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ แบบสอบถามส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน ใช้วิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมาย ดังนี้ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย และค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัย (Research Conclusions)

ผลการพัฒนากลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน สามารถสรุปผลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-dept Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ประธานและเลขานุการ และการจัดประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับวิธีปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจากประธานและคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 15 คน ได้ผลสรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวงที่สำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 1 และตารางที่ 2

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ตารางที่ 1 ผลสรุป SWOT Analysis วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน

จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
S1	ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมีลวดลายและเอกลักษณ์ท้องถิ่นที่โดดเด่น	W1	สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่ขาดทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และบริหารจัดการเชิงธุรกิจ
S2	ผู้นำกลุ่มมีความสามารถที่หลากหลาย	W2	ต้นทุนการผลิตสูงและข้อจำกัดในการใช้วัตถุดิบธรรมชาติอาจขาดแคลนในบางฤดูกาล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสม่ำเสมอในการผลิตและราคาขาย
S3	มีระบบการจัดการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน มีการกระจายผลกำไร และทรัพยากรอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในกลุ่ม	W3	สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุซึ่งมีข้อจำกัดในการปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยี
S4	ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีคุณภาพและความหลากหลาย นำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวัน	W4	ขาดคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดองค์ความรู้
S5	มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการฝึกอบรมการผลิตและปรับปรุงลวดลายอย่างสม่ำเสมอ		
S6	การมีเครือข่ายกลุ่มทอผ้า ทำให้สามารถรับ คำสั่งซื้อจำนวนมากได้		
S7	สามารถพัฒนาเป็นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมได้		
โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)	
O1	การเติบโตของตลาดสินค้าท้องถิ่นและสินค้าชุมชน (OTOP) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สินค้าของกลุ่ม ที่ได้รับการรับรองระดับ 5 ดาว ในโครงการ OTOP มีโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มมูลค่าได้	T1	การแข่งขันสูงจากผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือจากชุมชนอื่น
O2	การเพิ่มขึ้นของช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ช่วยให้เข้าถึงลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ง่ายขึ้น ขยายโอกาสทางการตลาดและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่	T2	ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง
O3	ความนิยมในสินค้าวัฒนธรรมและหัตถกรรมพื้นเมือง ที่มีเรื่องราวทางวัฒนธรรม สามารถตอบโจทย์ลูกค้าที่สนใจผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และเรื่องราวได้ดี	T3	ราคาของวัตถุดิบและต้นทุนการดำเนินงานมีแนวโน้มสูงขึ้น
O4	ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการผลิตและการตลาดซึ่งจะช่วยพัฒนาและขยายโอกาสทางธุรกิจของกลุ่ม	T4	การทดแทนจากผลิตภัณฑ์ผ้าทอโดยเครื่องจักรแต่ราคาถูกกว่า

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths) S1 S7	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 W2 W3 W4
โอกาส (Opportunities) O1 O2 O3 O4	SO Strategy กลยุทธ์เชิงรุก (S1+O1+O2+O3)	WO Strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W1+W2+W3+O4)
	กลยุทธ์การพัฒนาเอกลักษณ์ และคุณค่าทางวัฒนธรรมของผลิตภัณฑ์ โดยเน้นจุดเด่นของลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ชุมชนผสมผสานกับแนวโน้มความนิยมในสินค้าวัฒนธรรมและหัตถกรรมพื้นเมือง เพื่อนำเสนอสินค้าในตลาด OTOP ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยส่งเสริมการตลาดออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการใช้เทคโนโลยี โดยขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อฝึกอบรมบุคลากร ในด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ การตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงการขอความช่วยเหลือ จากภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในการจัดหาวัตถุดิบธรรมชาติที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม และพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths) S1 S7	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 W2 W3 W4
อุปสรรค (Threats) T1 T3	ST Strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S1+S7+T1)	WT Strategy กลยุทธ์เชิงรับ (W4+T3)
	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยการใช้จุดแข็งจากเอกลักษณ์ของลวดลายและคุณค่าทางวัฒนธรรม พร้อมทั้งปรับปรุงลวดลายให้มีความทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและสร้างรายได้จากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น workshop การทอผ้า	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยสร้างแรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่ในชุมชนเข้ามาสืบทอดและพัฒนากลุ่มผ่านการจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์และการฝึกอบรม และกลยุทธ์ทางด้านการจัดการการผลิต โดยการพัฒนาเครือข่ายกลุ่มทอผ้าและวางแผนจัดการวัตถุดิบให้เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบจากต้นทุนวัตถุดิบที่มีราคาสูงขึ้น

2. ผลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 91.11 อายุระหว่าง 50 – 59 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่ม

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

มากกว่า 10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	4.46	0.55	มาก	2
ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	4.61	0.58	มากที่สุด	1
ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response)	4.09	0.66	มาก	3
ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	3.92	0.71	มาก	4
รวม	4.34	0.66	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตำบลบ่อสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างความแตกต่าง รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ตามลำดับ

อภิปรายผล (Discussion)

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวงมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่สังเคราะห์ได้จาก TOWS Matrix นั้นมีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับกลยุทธ์หลักของ Porter (1985) นั่นคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) ซึ่งในบริบทของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมพื้นบ้านที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมเช่นนี้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Differentiation)

กลยุทธ์เชิงรุก การพัฒนาเอกลักษณ์และคุณค่าทางวัฒนธรรมของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน การสร้างความแตกต่างในตลาดที่มีการแข่งขันสูง มุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าที่ไม่เหมือนใคร (Uniqueness) ผ่านลายผ้า "บ่อสวก" และการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากการรับรู้ของลูกค้า (Perceived Value) การที่ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นพบว่าด้าน "การสร้างความแตกต่าง" มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยให้ความสำคัญกับการผลิตหรือพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่าง และการบริการหลังการขายเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการบริการ สอดคล้องกับ ยุพาภรณ์ ชัยเสนา และคณะ (2565) ที่พบว่า ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้าง

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

ความแตกต่าง เป็นการยืนยันว่าในบริบทของสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่ยึดโยงกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น (Focus Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

สำหรับ กลยุทธ์เชิงรับ และ กลยุทธ์เชิงแก้ไข ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการการผลิต และการใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าเป็นการดำเนินการเพื่อเสริมสร้าง กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ภายในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) แม้ว่ากลยุทธ์หลักไม่ใช่ว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) แต่การพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อ (1) สนับสนุนความยั่งยืนของกลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง เช่น การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบธรรมชาติ และ (2) ลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคา กับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตด้วยเครื่องจักรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพเป็นรากฐานของ ความได้เปรียบทางการแข่งขันทุกประเภท

นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังได้เติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้เชิงบริบท (Contextual Gap) โดยยืนยันว่าในบริบทของ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง กลยุทธ์ที่ดีที่สุดคือการสร้าง ความแตกต่างที่ยึดโยงกับอัตลักษณ์และภูมิปัญญาดั้งเดิม (Focus Differentiation) ซึ่งผลการศึกษาค้นพบความแตกต่างจากการศึกษาในบริบทอื่น เช่น งานวิจัยของ อริย์ธัช อักษรทับ และคณะ (2564) พบว่ากลยุทธ์เชิงป้องกันมุ่งเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน แต่ในกรณีของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านชาวหลวง กลยุทธ์เชิงป้องกันกลับมุ่งเน้นการใช้จุดแข็งด้านเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและการปรับตัวให้ทันสมัย เพื่อเข้าถึงตลาดโดยตรงและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

ผลการศึกษาจึงมีนัยสำคัญในเชิงทฤษฎี โดยให้หลักฐานเชิงประจักษ์ว่า ความสำเร็จของกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) ในวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็ก ขึ้นอยู่กับการบูรณาการปัจจัยเชิงสาเหตุภายในที่เป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness of Cultural Identity) และลอกเลียนแบบได้ยากเข้ากับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กลุ่มควรเน้นการพัฒนา "การเล่าเรื่อง (Storytelling)" เกี่ยวกับภูมิปัญญาเบื้องหลังลวดลายผ้า เช่น ลายบ่อสวก อย่างเข้มข้น เพื่อเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้กลายเป็นสินค้าทางวัฒนธรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม (Premium Price) โดยควรมีเอกสารกำกับ ผลิตภัณฑ์ (Product Passport) ที่ระบุแหล่งที่มาและเรื่องราวของชิ้นงานทุกชิ้น
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้การสนับสนุนการฝึกอบรมสมาชิกกลุ่มให้มีทักษะด้านดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง และ e-commerce ในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการบริหารจัดการช่องทางออนไลน์ การถ่ายภาพผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง และการสร้าง เนื้อหาวิดีโอสั้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ในระดับประเทศและนานาชาติ
3. ควรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน โดยจัดทำ "แผนสืบทอดองค์ความรู้" อย่างเป็นระบบ โดยสร้าง แรงจูงใจให้คนรุ่นใหม่เข้าร่วมและเรียนรู้ทักษะการทอผ้า และส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการ เชิงธุรกิจและการตลาดสมัยใหม่

วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น

4. ควรจัดตั้ง “ศูนย์เรียนรู้การจัดการธุรกิจชุมชน” ภายในกลุ่ม เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การบัญชี และการตลาดสมัยใหม่แก่สมาชิกกลุ่ม
5. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่จากผ้าทอ เช่น การออกแบบแฟชั่นร่วมสมัย ของใช้ในครัวเรือน หรือของตกแต่ง เพื่อขยายตลาดสู่กลุ่มผู้บริโภครุ่นใหม่
6. ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และการตลาดให้กับวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) หรือกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยมุ่งเน้น (Focus Differentiation) ที่ได้จากงานวิจัยนี้ว่าส่งผลต่อยอดขาย ผลกำไร และความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบ (Comparative Study) กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มทอผ้าในจังหวัดน่าน กับกลุ่มทอผ้าในพื้นที่อื่น ๆ เช่น จังหวัดทางภาคอีสานหรือภาคกลาง ที่มีบริบททางวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบความสามารถในการสรุปอ้างอิงของทฤษฎี (Generalizability) ของกลยุทธ์ Focus Differentiation ในอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้าน

ประโยชน์ที่ได้รับจากผลการวิจัย (Research Implications)

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

ผลการวิจัยครั้งนี้ช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะในบริบทของกลุ่มทอผ้าพื้นบ้านที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ผลการศึกษาช่วยยืนยันแนวคิดทางทฤษฎีของ Porter (1985) และ SWOT-TOWS Matrix ว่าสามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมในระดับชุมชน และยังสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบในการศึกษาวิสาหกิจชุมชนประเภทอื่นในอนาคตได้

2. ประโยชน์เชิงการประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าได้จริง โดยเฉพาะในด้านการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ การพัฒนากลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค และการเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในกลุ่มให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

3. ประโยชน์เชิงนโยบาย

ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแนวทางสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนทั้งในระดับจังหวัดและระดับประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชนวัฒน์ ยวงสุวรรณ. (2558). แนวทางการพัฒนาอาชีพทอผ้าของชาวไทลื้อ บ้านแม่สาบ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชีวศึกษา). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธัญนิชา วิโรจน์รุจน์. (2563). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ผ้าทอบนพื้นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 12(3), 134-146.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2561). *หลักสูตรเศรษฐกิจ การเมืองและการปกครอง*. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุพาภรณ์ ชัยเสนา, อนันตพร พุทธิสสะ, และฉัตรรัชดา วิโรจน์รัตน์. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ*, 9(1), 50-65.
- ระบบสารสนเทศศูนย์อนุรักษ์ผ้าไหม กรมหม่อนไหม(ม.ป.ป). *ซินเมืองน่าน*. สืบค้นจาก https://qsds.go.th/silkcotton/k_27.php
- วรินทร์ธร ธรรมสมบัติ. (2560). กลยุทธ์สินค้าวิสาหกิจชุมชนของผู้ประกอบการเขตอำเภออัมพวาจังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 5(2), 27-41.
- วสุธิดา นักเกษม และประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ในเขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 11(1), 2148-2167.
- สรสินธุ์ นายนสินสอน. (2567). การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs). *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 29(1), 98-116.
- องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษ เพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. (2566). *แอ่วบ้านชาวหลวง ยลงานฝีมือชั้นเลิศ ผ้าทอบ่อสวก @น่าน*. สืบค้นจาก <https://www.dasta.or.th/th/article/2698>
- อริย์ธัช อักษรทับ, อิสรี แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร และวุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล. (2564). การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนา กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 35(3), 44-61.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรณกุล. (2558). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม : แนวคิด หลักการและบทเรียน*. กรุงเทพมหานคร. บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.

Disrupt Ignite. (ม.ป.ป.) *TOWS Matrix วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรเสริมศักยภาพทางธุรกิจ*. สืบค้นจาก

<https://www.disruptignite.com/blog/tows-matrix>

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2(2), 49–60.