

**แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน  
ทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี**

**The Guidelines to Develop potential of Innovative Business Management for  
Competitive Advantage Community-Based Enterprises in Pathumthani  
Province**

สนิทธเดช จินตนา (Sanitdech Jintana)<sup>1</sup>

สุพิศ บุญลาภ (Supit Boonlab)<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
Asst. Prof. Dr., Major of Social Sciences, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology  
Thanyaburi  
E-mail: sanitdech\_j@rmutt.ac.th

Received: 11 October 2022

Revised: 19 December 2022

Accepted: 26 December 2022

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม 2) ศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามปัจจัยทางธุรกิจ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี การศึกษาครั้งนี้การวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed-method design) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ประธานและรองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 283 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บุคคลในองค์กรวิสาหกิจ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน จำนวน 16 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interviews) โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

## สถิติเชิงพรรณนา และสถิติ บัญญัติ

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ  
เชิงเส้นตรง และการวิเคราะห์แบบพรรณนาข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่ 1 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีส่วนใหญ่มีการจัดการธุรกิจ  
เชิงนวัตกรรมโดยรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก  
3 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74  
รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ และมี  
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อีก 2 ด้าน ได้แก่ด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และด้าน  
การตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 ประเด็นที่ 2 กลุ่มวิสาหกิจในจังหวัดปทุมธานีที่มีประเภทของวิสาหกิจ  
ชุมชน จำนวนสมาชิก ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ รายได้ต่อปี และช่องทางการจัดจำหน่ายต่างกัน มีการ  
จัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็นที่ 3  
การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ และด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีอิทธิพลต่อ  
ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
และประเด็นที่ 4 แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม ด้านกลยุทธ์ ควรมีการ  
ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และการพัฒนากระบวนการทัศน์ของผู้บริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีวิสัยทัศน์  
มีกระบวนการวางแผนทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ควรส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจ  
ชุมชนได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบใหม่ ๆ น่าสนใจเป็นที่ต้องการของตลาด โดยอยู่  
ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจชุมชน, ศักยภาพของการจัดการธุรกิจ

## Abstract

This research aims (1) to explore the potential of innovative business management (2) to  
compare the potential of innovative business management base on business factors (3) to explore factors  
influencing innovative business management and (4) To present a guideline to develop potential of  
innovative business management for competitive advantage community-based enterprises in Pathumthani  
province. The research method was using mixed-method design. The samples size of research were 283  
president and vice president in community-based enterprises of Pathum Thani province and 16 Important  
persons in government who related to develop potential of community-based enterprises in Pathumthani  
province. The instrument used in this study was a questionnaire and Interview Form. The statistics used in  
data analysis composed of frequency, percentage, mean and standard deviation. T-test, One-way ANOVA,

and Multiple regression analysis (MRA) with coefficient of determination ( $R^2$ ) at statistical significance of .05 were used for hypothesis test.

The results found that (1) most of the community entrepreneurs in Pathum Thani Province were a moderate level of overall of the innovative business management. When considering each aspect, it was found the high level of three aspects; product and service, behavior, and strategy, while the process and marketing was in a moderate level respectively. (2) Hypothesis testing showed that community-based enterprises with different Types of community enterprises, number of members, period of operation, annual income and distribution channels are different were Significantly related to innovative business management at the 0.05 level. (3) the innovative business management were significantly influencing to competitive advantage of community-based Enterprises in Pathum Thani province at the 0.05 level. And (4) The guideline to develop potential of innovative business management were In terms of strategy, knowledge development should be promoted. and the development of a paradigm of community enterprise executives in the vision There is a systematic business planning process. products and services Community enterprises should be encouraged to develop new products and services that are attractive and in demand in the market. under cultural diversity.

**Keywords:** Community-based enterprises, The potential of business management

### บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นทำให้สภาพแวดล้อมของโลกธุรกิจในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ของโลกทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จำเป็นต้องทำการปรับตัวอย่างเร่งด่วน หากต้องการให้องค์กรอยู่รอดในโลกยุคปัจจุบันที่เรียกว่า VUCA World คือ โลกที่มีองค์ประกอบ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) สภาพที่มีความผันผวนสูง (Volatility) 2) สภาพที่มีความไม่แน่นอนสูง (Uncertainty) 3) สภาพที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ (Complexity) และ 4) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งสถานะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นความท้าทายของโลกธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดและเติบโต (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2562) โดยเฉพาะโลกยุคหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทำให้ผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลง การปรับตัวสู่ความท้าทายต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองทั้งในและนอกประเทศ กฎหมาย เทคโนโลยีดิจิทัล สภาพแวดล้อม และสถานะโลกรื้อนยังคงเป็น

## สนิทเวช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ

ความท้าทายของทุกองค์กรของโลกจำเป็นต้องปรับตัวและนำเอานวัตกรรมของการจัดการเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ (สนิทเวช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ, 2564)

จากข้อมูลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประจำปี 2554 - 2564 ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาการจัดการ (International Institute for Management Development, 2021) พบว่า ในภาพรวมประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 28 โดยด้านประสิทธิภาพของเศรษฐกิจ และสมรรถนะของภาครัฐกิจ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประจำปี 2554 - 2564

ประเภท	2560	2561	2562	2563	2564
อันดับความสามารถในการแข่งขันกับระดับโลก (World Competitiveness Ranking)	27	30	25	29	28
ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Efficiency)	20	22	20	23	20
ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจ (Economic Performance)	10	10	8	14	21
สมรรถนะของภาครัฐกิจ (Business Efficiency)	25	25	27	23	21

ที่มา: International Institute for Management Development (2021)

นอกจากนี้จากรายงานดัชนีนวัตกรรมโลกจัดอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมพบว่า ในภาพรวมประเทศไทย ถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 44 ตามหลังสิงคโปร์ มาเลเซีย และเวียดนาม (The Global Innovation Index: GII, 2020) ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้ ความตระหนัก ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยเอื้อต่าง ๆ เพราะเป็นพื้นฐานความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญ โดยเมื่อได้ศึกษาจากนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไทยนั้นพบว่ารัฐบาลเองได้มีการมุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมอันแสดงให้เห็นผ่านแผนแม่บทของประเทศที่สำคัญ ทั้งนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการดำเนินเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการในการพัฒนาระบบการจัดการให้เกิดเป็นนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ผสมผสานเทคโนโลยีและนวัตกรรมกับพื้นฐานของรากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายของไทยมาสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) เช่นเดียวกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่ให้ความสำคัญกับการ

เสริมสร้างศักยภาพของชุมชน และ “การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” ที่เป็นเศรษฐกิจระดับฐานรากให้มีความเข้มแข็งที่ได้มีการมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมและการนำมาใช้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศในทุกด้าน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

เมื่อจุดเน้นของรัฐบาล คือ การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นคือหน่วยธุรกิจตรงกับเป้าหมาย แต่กลับพบว่าเป็นกลุ่มที่ขาดศักยภาพในการประกอบธุรกิจอย่างมากสะท้อนให้เห็นจากผลการประเมินศักยภาพของกรมส่งเสริมการเกษตร (2564ก) ที่พบว่า จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนทั่วประเทศ ในปี 2564 มีจำนวน 97,489 ราย มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดีเด่นเพียง 84 กลุ่ม คิดเป็นเพียงร้อยละ 0.08 และยิ่งไปกว่านั้นสถิติยังลดลงมาเหลือ 33 กลุ่ม ในปีพ.ศ. 2564 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.03 ของวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2564ก) สถิติดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจชุมชน การวางแผนดำเนินงาน การดำเนินงานด้านการตลาด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การบริหารสมาชิก ฯลฯ ซึ่งปัจจัยนี้เองอาจนำไปสู่ความล้มเหลว และล้มเลิกในการทำกิจการในอนาคต (สมเกียรติ สุทธิธนากร, 2562) โดยบริบทของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีนับจากวันที่เริ่มจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ในปี พ.ศ. 2563 จังหวัดปทุมธานีได้รับจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน จำนวน 456 แห่ง ซึ่งมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัญหาความไม่ยั่งยืนโดยสาเหตุหลักเกิดจากการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นเมืองของจังหวัดปทุมธานีทำให้สังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปลดศักยภาพในการรวมกลุ่ม (นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการจังหวัดปทุมธานี, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2564)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ถึงความสำคัญของการนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ดังนั้น เพื่อเป็นการศึกษาเพื่อทบทวนประสิทธิภาพของการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความสามารถการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นการทบทวนถึงการนำแผนมาสู่การปฏิบัติว่าเกิด ผลลัพธ์ต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลการวิจัยไปสู่การปรับปรุงพัฒนา และเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามปัจจัยทางธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

## ทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสมมติฐานการวิจัย)

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายคำว่า นวัตกรรม ไปในทิศทางเดียวกัน คือ สินค้าและบริการ กระบวนการจัดการ หรือธุรกิจที่มีลักษณะสำคัญ อยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความใหม่ (Newness) 2) มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) และ 3) เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) (Oslo Manual, 2018 ; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) ทั้งนี้ ความสำคัญของการมีนวัตกรรมขององค์กรก็เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุง เทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553)

สำหรับการแบ่งประเภทของนวัตกรรมออสโลว์แมนวอล (Oslo Manual, 2018) และเอ็ดิสัน, อาลี, และทอร์ก้า (Edison, Ali and Torkar, 2013) ได้แยกประเภทนวัตกรรมเป็น 4 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร จะเห็นว่าการจัดการเชิงนวัตกรรมนั้นเป็นประเภทหนึ่งของนวัตกรรม โดยการจัดการเชิงนวัตกรรม หมายถึง การทำการผลิตสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (McKeown, 2008)

องค์ประกอบของความสามารถทางนวัตกรรม งานวิจัยฉบับนี้อาศัยการบูรณาการระหว่างแนวคิดของ Wang and Ahmed (2004) ที่สรุปได้ว่าองค์ประกอบของความสามารถทางนวัตกรรมนั้นมี 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านการตลาด 3) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกระบวนการ 4) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม และ

5) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ โดยการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการรวมถึงการสร้างแตกต่างเพิ่มบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและที่สำคัญได้มาซึ่งผลกำไรของที่เพิ่มขึ้นหรือผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นสามารถเพิ่มความสามารถได้อย่างมาก (สุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2563)

### แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ TOWS Matrix

การสำรวจศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี คือสิ่งสำคัญที่จะประเมินความสามารถ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วยการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) แบบ SWOT Analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร จะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้วิเคราะห์และทราบถึง 1) จุดแข็ง (Strength) 2) จุดอ่อน (Weakness) 3) โอกาส (Opportunity) และ 4) อุปสรรค (Threat) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากนั้นจึงทำการนำเสนอกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจชุมชน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น 4 คู่กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 2) กลยุทธ์คงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) 3) กลยุทธ์คงตัว - เชิงรับ (ST Strategy) และ 4) กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) (ปรีดี นุกุลสมปรารณา, 2563)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมมติฐานที่ 1 กลุ่มวิสาหกิจในจังหวัดปทุมธานีที่มีปัจจัยทางธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมแตกต่างกัน

โครสซาน และอพายดิน (Crossan and Apaydin, 2010) ได้กล่าวถึง สิ่งที่กำหนดการเกิดนวัตกรรมในองค์กรประการที่สำคัญก็คือปัจจัยทางธุรกิจของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านการนำองค์กรของผู้บริหารองค์กร ปัจจัยด้านความร่วมมือทั้งจากภายในและภายนอก ในแนวคิดของธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ปัจจัยภายในกลุ่มวิสาหกิจ อาทิ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การแบ่งบทบาท การระดมทุน ความร่วมมือของสมาชิกและครอบครัว การดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่อง คุณภาพสินค้า การบริหารการตลาด ภาวะผู้นำ และการเครือข่ายวิสาหกิจ เช่นเดียวกับงานวิจัยของกมลวรรณ สังทอง และคณะ (2563) ที่ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ความเป็นผู้นำ ปัจจัยด้านแรงงาน และปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิก และในงานวิจัยของจันทิมา

## สนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ

พรหมเกษ และคณะ (2562) พบว่า ศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ ประกอบด้วย ด้านการรับรู้โอกาส การเริ่มต้นธุรกิจใหม่ การสร้างความสำเร็จและการจัดการเพื่อการเติบโต และการเก็บเกี่ยวผลตอบแทนจากการลงทุนมีผลต่อแนวโน้มการลดขนาดของวิสาหกิจชุมชนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

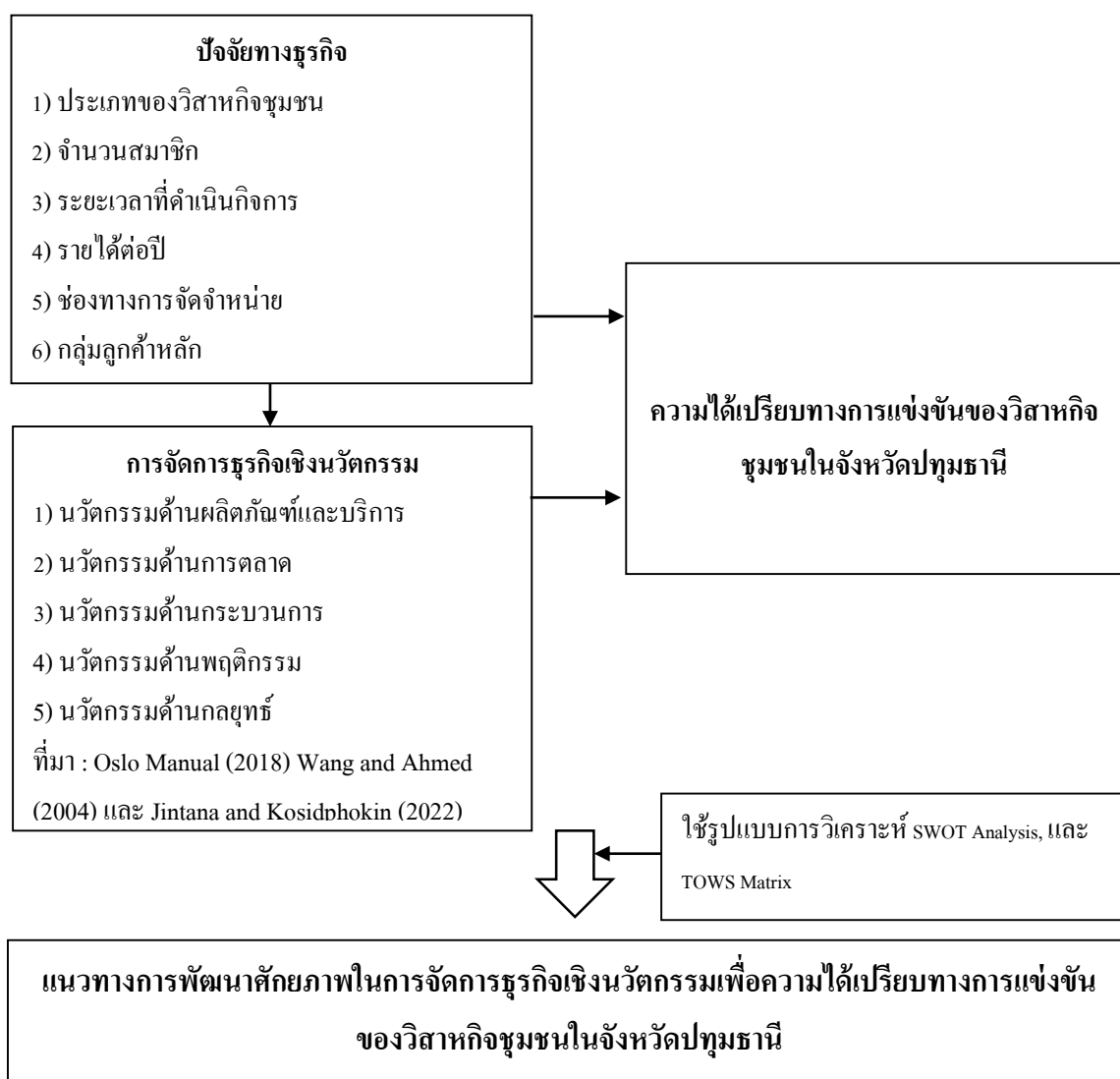
จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้ข้อค้นพบว่าการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมนั้นส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้โดยสามารถอ้างอิงได้จากแนวคิดของอาร์ท และคณะ (Artz et al., 2010) ได้กล่าวว่าการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการ โดยหากธุรกิจมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะดำรงความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากนวัตกรรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและลดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ อภิสิทธิ์ ธรรมวิมุตติ และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงนวัตกรรมนั้นมุ่งเน้นการใช้กระบวนการหรือวิธีการใหม่ในการสร้างและผลิตสินค้า การทำการตลาด การปรับระบบการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปรียบได้ดังอาวุธที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของธุรกิจ

นอกจากนี้ยังพบว่ามีงานวิจัยของจันทิมา พรหมเกษ และคณะ (2562) พบว่า นวัตกรรมลดขนาดมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับงานวิจัยของอนุวัต สงสม (2562) ที่พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ด้านกลยุทธ์ ด้านกระบวนการ และด้านพฤติกรรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาพรวมของวิสาหกิจ SMEs ในจังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และในงานวิจัยของฮานา (Hana, 2013) นั้นพบว่า การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการจัดการ มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสาธารณรัฐเช็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้นนั้นเป็นการรวบรวมข้อมูลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางธุรกิจ การจัดการนวัตกรรม การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในบริบทของวิสาหกิจชุมชน และธุรกิจ SMEs ซึ่งได้พบประเด็นที่น่าสนใจที่หลากหลายประเด็นผู้วิจัยจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้

### กรอบแนวคิดการทำวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จนในที่สุดได้ประยุกต์ตามกรอบแนวคิดตามงานวิจัยตามประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยมีตัวแปรต้นคือ 1) ปัจจัยทางธุรกิจ 2) การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม และตัวแปรตาม ได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี จนในที่สุดผู้วิจัยได้ร่างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ 2 ประการดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กลุ่มวิสาหกิจในจังหวัดปทุมธานีที่มีปัจจัยทางธุรกิจแตกต่างกัน มีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

## วิธีการวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed-method design) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณนั้นมีการศึกษาโดยการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interviews) รวมถึงการศึกษาจากเอกสาร (Document research)

### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ประชาชนและรองประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 912 คน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2564ข) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างด้วยการใช้การคำนวณโดยเปิดตารางสำเร็จของยามานะ (Yamane, 1973) โดยกำหนดการยอมรับค่าความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 286 คน แต่เกิดความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลที่ตอบจึงทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ที่จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 98.85 ถือว่ายอมรับได้ สำหรับการสุ่มตัวอย่งนั้นวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามสัดส่วนจำนวนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของแต่ละอำเภอในจังหวัดปทุมธานี

สำหรับการวิจัยในเชิงคุณภาพผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group Interview) จากบุคคลที่สำคัญ องค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี จำนวน 1 คน เกษตรอำเภอ จำนวน 3 คน พัฒนาชุมชนอำเภอ จำนวน 3 คน เจ้าพนักงานชุมชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการกองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหก จำนวน 1 คน ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 3 คน และนักวิชาการด้านการพัฒนาชุมชน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตรฐานค่าการแปลผล 5 ระดับ ซึ่งผ่านการทดสอบคุณภาพ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content validity) และการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .953 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interviews) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาตามการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เสนอกรรมการจริยธรรมและผ่านการอนุมัติการประเมินความมีจริยธรรมของงานวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รหัสโครงการ: RMUTT\_REC No. Exp 07/64

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ใช้สถิติค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple linear regression analysis) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบพรรณนาข้อมูลในปรากฏการณ์ หรือ รูปธรรม จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ตีความข้อมูลเพื่อ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และแบบสามเส้าระเบียบวิธีวิทยา (Methodology triangle) โดยนำข้อมูลจาก 3 ส่วนมาวิเคราะห์ร่วมกันว่ามีความเชื่อมโยงกันหรือไม่ ได้แก่ 1) ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ 2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และ 3) ข้อมูลจากเอกสารนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและท้องถิ่น รวมถึงหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเมทริกซ์ (TOWS Matrix) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

### ผลการศึกษา

#### 1. ผลการศึกษาระดับศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมโดยรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ใน

### สถิติเชิงพรรณนา และสถิติ บัญชี

ระดับมาก 3 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ตามลำดับ และมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อีก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 2)

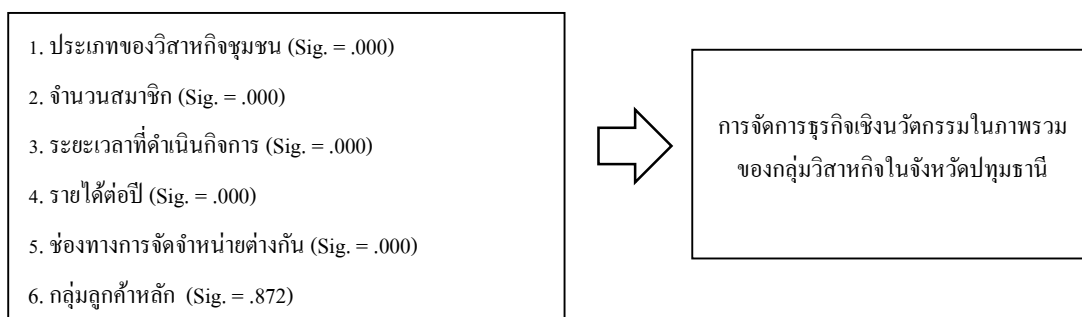
**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ในภาพรวม (n = 283)

การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
1. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	3.74	1.03	มาก	1
2. ด้านการตลาด	2.61	1.04	ปานกลาง	5
3. ด้านกระบวนการ	3.11	1.25	ปานกลาง	4
4. ด้านพฤติกรรม	3.55	1.18	มาก	2
5. ด้านกลยุทธ์	3.42	1.19	มาก	3
เฉลี่ย	3.29	1.14	มาก	-

ที่มา: Jintana and Kosidphokin (2022)

## 2. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีจำแนกตามปัจจัยทางธุรกิจ

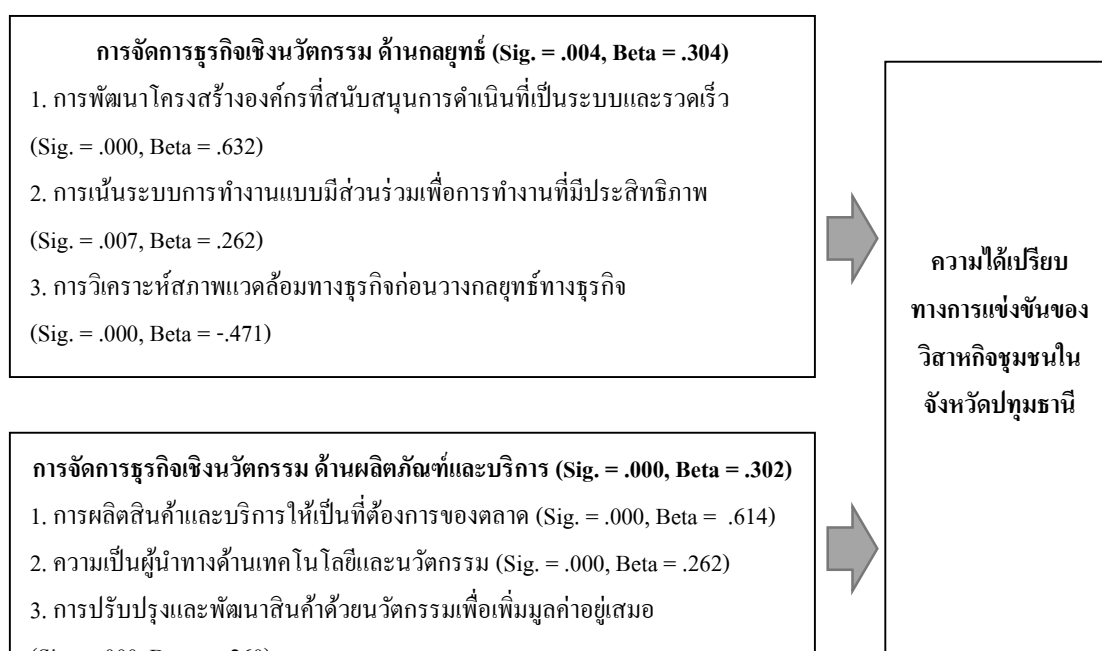
จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานีที่มีประเภทของวิสาหกิจชุมชน จำนวนสมาชิก ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ รายได้ต่อปี และช่องทางการจัดจำหน่ายต่างกัน มีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มวิสาหกิจในจังหวัดปทุมธานีที่มีกลุ่มลูกค้าหลักต่างกัน มีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยสรุปได้เป็นโมเดลดังภาพที่ 2



**ภาพที่ 2** แสดงปัจจัยทางธุรกิจที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมของกลุ่มวิสาหกิจในจังหวัดปทุมธานี

### 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม 2 ตัวแปรได้แก่ ด้านกลยุทธ์และด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เป็น .535 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตามได้ร้อยละ 28.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Adjusted R Square) เท่ากับ  $\pm .273$  โดยสรุปได้เป็นโมเดลดังภาพที่ 3



ที่มา: Jintana and Kosidphokin (2022)

**ภาพที่ 3** อิทธิพลของการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

### 4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

**4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)** ตามการศึกษา ในการนำเสนอกกลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการเชิงนวัตกรรม และการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันของ

## สนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ

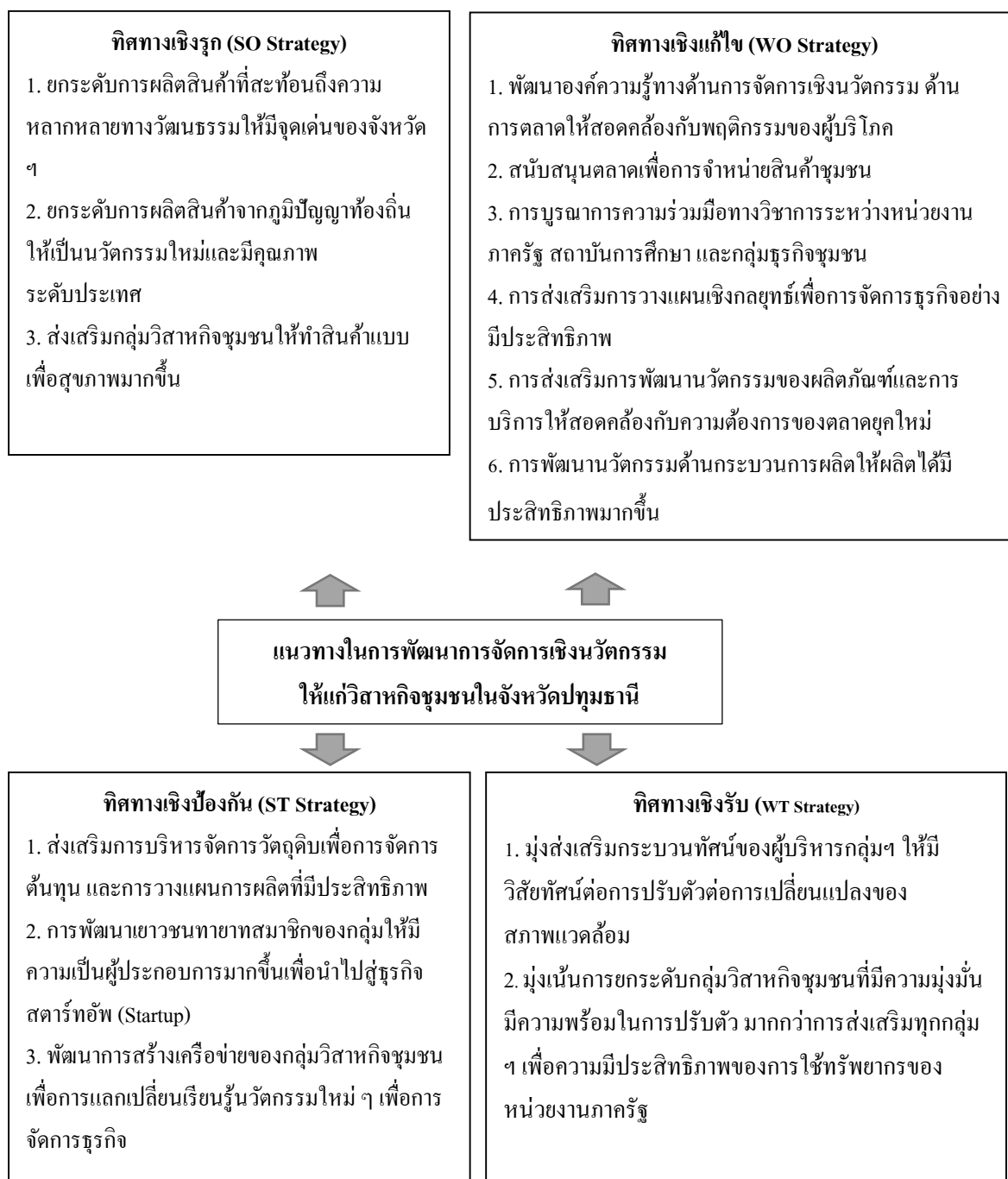
วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงมากที่สุดโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	
<b>จุดแข็ง (Strength –S)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าที่หลากหลาย</li> <li>2) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในบางพื้นที่นั้นมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง</li> <li>3) สมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีทักษะความชำนาญในการผลิตสินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่น</li> <li>4) ความหลากหลายทางเชื้อชาติในจังหวัดปทุมธานีทำให้มีภูมิปัญญาที่หลากหลายจากพหุวัฒนธรรม</li> <li>5) วัตถุดิบการผลิตสินค้าบางอย่างนั้นสามารถหาซื้อได้ในชุมชน</li> </ol>
<b>จุดอ่อน (Weakness –W)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ไม่สามารถต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการจากภูมิปัญญาเดิมไปสู่ความเป็นนวัตกรรม และไม่แสดงถึงอัตลักษณ์ของพื้นที่</li> <li>2) การไม่มีศักยภาพในการทำการตลาดออนไลน์</li> <li>3) ขาดการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ไม่มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด</li> <li>4) สมาชิกกลุ่มไม่มีการปรับตัวต่อการขายสินค้าทางออนไลน์ และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี</li> <li>5) กระบวนการผลิตไม่มีมาตรฐานตามการรับรองจากองค์การอาหารและยา (อย.)</li> <li>6) การไม่มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ค่าเช่า การผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด รวมถึงการมีของเสียจากการผลิตเป็นจำนวนมาก</li> <li>7) ขาดงบประมาณจึงไม่สามารถนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต</li> <li>8) ผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร</li> <li>9) การไม่สามารถผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้</li> <li>10) ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา</li> </ol>
<b>โอกาส (Opportunity –O)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการค้าเป็นธุรกิจโดยการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก</li> <li>2) หน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ และสถาบันศึกษามีความพร้อมในการช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน</li> <li>3) เทคโนโลยีการสื่อสารและการค้าผ่านสังคมออนไลน์เอื้อให้การค้าสะดวกยิ่งขึ้น</li> <li>4) จังหวัดปทุมธานีอยู่ใกล้กรุงเทพฯ ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก และยังเป็นเป็นศูนย์กลางการคมนาคมของการเดินทางไปยังภาคต่าง ๆ</li> <li>5) กระแสการตื่นตัวในการดูแลสุขภาพของประชาชน</li> <li>6) เป็นที่ตั้งของสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศหลายแห่ง อาทิ ม.ธรรมศาสตร์, มทร.</li> </ol>

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	
	ชัยบุรี, ม.กรุงเทพ, ม.รังสิต
ภาวะคุกคาม (Threat- T)	<p>1) ปัญหาการแพร่ระบาดโควิด-19 มีผลต่อกำลังซื้อสินค้าภายในประเทศ</p> <p>2) มีคนย้ายถิ่นเข้ามาอยู่ในพื้นที่จำนวนมากและความเป็นเมืองค่อนข้างสูง ทำให้ขาดความสัมพันธ์ของคนในชุมชน</p> <p>3) การรื้อถอนการใช้พื้นที่การเกษตรเป็นที่อยู่อาศัย และโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้วัตถุดิบการเกษตรลดลงต้องทำการซื้อจากภายนอกชุมชนที่มีราคาสูงเกิดเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้น</p> <p>4) แรงงานในภาคการเกษตรลดน้อยลงจากการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ทำให้ขาดแคลนสมาชิก และแรงงาน</p> <p>5) ปัญหาจากภัยธรรมชาติ โดยเฉพาะเรื่องน้ำท่วม น้ำเค็ม ส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบทางการเกษตร</p> <p>6) ปัญหามลพิษจากภาคอุตสาหกรรม ส่งผลต่อคุณภาพของวัตถุดิบในภาคการเกษตร</p> <p>7) ความท้าทายจากเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในทุกมิติ ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องปรับตัวที่มากยิ่งขึ้น</p>

**4.2 การนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการจัดการเชิงนวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน** ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตามรูปแบบการวิเคราะห์ TOWS Matrix และสามารถสรุปประเด็นกลยุทธ์ในการเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการเชิงนวัตกรรมไว้ 4 ทิศทางดังนี้



**ภาพที่ 4** แนวทางในการพัฒนาการจัดการเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปทุมธานี

## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและสวนทางกับนโยบายและยุทธศาสตร์รัฐบาลในการศึกษานั้นพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนฯ นั้นมีการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวเอาไว้ในตอนต้นทั้งผลการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาการจัดการ เช่นเดียวกับรายงานดัชนีนวัตกรรมโลกจัดอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมพบว่า ในภาพรวมประเทศไทย ถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 44 ของโลก (The Global Innovation Index: GII, 2020) หรือแม้กระทั่งจากข้อมูลผลการประเมินศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ของกรมส่งเสริมการเกษตร (2564ก) ที่พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับดีเด่นเพียงร้อยละ 0.03 ของวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งผลการศึกษาชิ้นนี้ไม่สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่มุ่งส่งเสริมศักยภาพของเศรษฐกิจฐานรากให้มีการนำเอานวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ข้อมูลสถิติดังกล่าวเป็นที่ยืนยันผลการศึกษาได้เป็นอย่างดีซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมให้มากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการทำการตลาดในรูปแบบออนไลน์อีกด้วย

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังคงมีปัญหาทำให้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาเมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาที่ผ่านมาในอดีตนั้นก็พบว่าผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังงานวิจัยของ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และณภัทรา ปานเจริญ (2563) อนุวัต สงสม (2562) ต่างก็พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจไทยนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ยิ่งสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่ได้ถูกพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นได้เลยทั้งที่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีถูกกำหนดให้ขึ้นมาถึง 4 ปีแล้ว รวมถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ที่กำลังจะหมดไปก็ขาดประสิทธิภาพในการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติในทุก ๆ หน่วยงานยังขาดการบูรณาการการจัดการร่วมกันสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่ภาครัฐต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

เมื่อการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม ด้านกลยุทธ์ และด้านผลิตภัณฑ์และบริการ นั้นมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาร์ท และคณะ (Artz et al., 2010) และอภิรักษ์ ธรรมวิมุตติ และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) ที่อธิบายว่า การที่ธุรกิจมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะดำรงความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของธุรกิจ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทิมา พรหมเกษ และคณะ (2562) อนุวัต สงสม (2562) และฮาน่า (Hana, 2013) ที่ต่างพบว่า การจัดการ

## สนิทเวช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ

นวัตกรรม นั้นมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องเข้ามาให้องค์ความรู้ร่วมกันพัฒนาให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความเป็นนวัตกรรม สามารถพัฒนาต่อยอดสินค้า ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีอัตลักษณ์และสามารถสร้างจุดขายของตนเองเพื่อให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

**แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม ที่ต้องมุ่งยกระดับด้านกลยุทธ์ และด้านผลิตภัณฑ์และบริการ** จากการศึกษาที่เสนอว่าควรมีการส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ และการพัฒนากระบวนการทัศน์ของผู้บริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีวิสัยทัศน์ มีกระบวนการวางแผนทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรมนั้นคือการต้องมีความใหม่ มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และมีการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินการ (Oslo Manual, 2018) จึงจำเป็นอย่างมาที่ผู้บริหารกลุ่มฯ ต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ ๆ น่าสนใจเป็นที่ต้องการของตลาดได้อยู่เสมอ เนื่องจากโลกในยุค VUCA นั้นผู้บริโภคจะมีพฤติกรรมที่เป็นไปอยู่เสมอ ตั้งแต่การค้นหาข้อมูลสินค้า ไปจนถึงการตัดสินใจซื้อ รวมทั้งการปรับตัวของกลุ่มในตลาดเดียวที่มีความสามารถในการปรับตัว ที่เน้นการสร้างแตกต่างของสินค้าและบริการ รวมทั้งการลดต้นทุนการผลิต (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2562) ผู้วิจัยจึงต้องการนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม ที่ต้องมุ่งยกระดับด้านกลยุทธ์ และด้านผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันกับธุรกิจประเภทอื่น ๆ

## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 2.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1) ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ควรใช้รูปแบบการจัดการแบบ Bottom-up มากขึ้น เพื่อให้สะท้อนถึงสภาพความเป็นจริง มีการถ่ายทอดนโยบายเกี่ยวกับพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ผู้ปฏิบัติงาน ความเข้าใจเพียงพอในเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากด้วยนวัตกรรมดิจิทัลตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (16) ประเด็น เศรษฐกิจฐานราก (พ.ศ. 2561 - 2580)

2) การส่งเสริมการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสำนักงานเกษตร สำนักงานพัฒนาชุมชน รวมถึงสำนักงานพาณิชย์ สำนักงานอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งสามารถนำเอาศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมาร่วมกันพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพในการจัดการเชิงนวัตกรรมและมีความสามารถทางการแข่งขันได้

### 2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม ด้านกลยุทธ์ นั้นควรมีการส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ และการพัฒนากระบวนการทัศน์ของผู้บริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีวิสัยทัศน์ มีกระบวนการวางแผนทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมีข้อเสนอโครงการ ได้แก่ 1. โครงการส่งเสริมการทำแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดการ

ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และ 2. โครงการการบูรณาการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และกลุ่มธุรกิจชุมชน

2) การจัดการธุรกิจเชิงนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ควรส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบใหม่ ๆ น่าสนใจเป็นที่ต้องการของตลาด โดยอยู่ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมีข้อเสนอโครงการ ได้แก่ 1.โครงการยกระดับการผลิตสินค้าและการบริการที่สะท้อนถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมทางเชื้อชาติของจังหวัดปทุมธานีให้เป็นจุดเด่นมากยิ่งขึ้น 2. โครงการยกระดับการผลิตสินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นนวัตกรรมใหม่และมีคุณภาพระดับประเทศ และ 3. โครงการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดยุคใหม่

## รายการอ้างอิง

กมลวรรณ สังทอง และคณะ (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืน. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 12(2), 211-220.

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2564ก). *รายชื่อวิสาหกิจชุมชนดีเด่น*. วันที่ค้นข้อมูล 17 สิงหาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [http://smce.doae.go.th/smce1/award/report.php?award\\_type\\_id=&level=province&year=2563&region\\_id=&province\\_id=25](http://smce.doae.go.th/smce1/award/report.php?award_type_id=&level=province&year=2563&region_id=&province_id=25)

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2564ข). *จำนวนวิสาหกิจชุมชน*. วันที่ค้นข้อมูล 17 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก [http://smce.doae.go.th/smce1/report/select\\_report\\_smce.php?report\\_id=17](http://smce.doae.go.th/smce1/report/select_report_smce.php?report_id=17)

จันทิมา พรหมเกษ, จักรศ เมตตะธำรง และวรรณิดา สารีคำ. (2562). ผลกระทบของศักยภาพผู้ประกอบการสมัยใหม่ และนวัตกรรมการตลาดที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. *Suranaree J. Soc. Sci.*, 13(2), 79-96.

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2556). *การจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน*. สงขลา : สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการจังหวัดปทุมธานี. (2564, 7 มิถุนายน). สัมภาษณ์

ปรีดี นกุลสมปรารธนา. (2563). *วางกลยุทธ์ธุรกิจให้ถูกจุด กับ TOWS Matrix*. วันที่ค้นข้อมูล 17 ธันวาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://www.popticles.com/business/tows-matrix/>.

## สนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ

- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2563). การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มูลค่าเพิ่ม และความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรมะม่วงเพื่อการส่งออก ในบริบทพื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา. *Southeast Bangkok Journal*, 7(1), 41–54.
- สนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ. (2564). การศึกษาศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 23(1), 15–30.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พกตร์พอง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์. (2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญ ต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(128), 50–65.
- สมเกียรติ สุทธิธนากร. (2562). การสร้างสรรค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน. *Dusit Thani College Journal*, 13(1), 270–283.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(สศช.).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*. วันที่ค้นข้อมูล 17 ธันวาคม 2563, เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_PlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf).
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2562). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม*. วันที่ค้นข้อมูล 17 ธันวาคม 2563, เข้าถึงได้จาก [https://creation.smartcatalogue.com/public/products/user\\_000756/00002211/pdf/200921140602-0000002211.pdf](https://creation.smartcatalogue.com/public/products/user_000756/00002211/pdf/200921140602-0000002211.pdf).
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- อนุวัต สงสม. (2562). ผลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University Humanities, Social Sciences and arts*, 12(3), 821–835.
- อภิลักษณ์ ธรรมวิมุตติ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). ทูมมนุษย์เชิงนวัตกรรมและสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(1), 1572–1589.
- Artz, K. W., & others. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 725–740.

## CHAPTER 5

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Edison, H., Nauman, B. A., & Torkar, R. (2013). Toward innovation measurement in the software industry. *The Journal of Systems Software*, 86(5), 1390-1407.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- International Institute for Management Development. (2021). *World Competitiveness Ranking*. Retrieved December 16, 2020, from <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- Jintana, S., & Kosidphokin, K. (2022). The study of innovative management toward competitive advantage of community-based enterprises in Thailand. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(4), 1-11.
- McKeown, M. (2008). *The truth about innovation*. London: Prentice Hall.
- Oslo, M. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (Fourth Edition). Paris: Oslo Manual.
- The Global Innovation Index. (2020). *The interactive database of the GII 2020 indicators*. Retrieved December 16, 2020, from <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.