ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2567

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี

อนงค์ ไต่วัลย์[1*] นวรัตน์ ชวนะโชติ[2] ลลิดา จูมโสดา[2] พัทรียา เห็นกลาง[1]

Received: February 21, 2024
Revised: July 29, 2024
Accepted: September 19, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน วิธีดำเนินการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียน จำนวน 308 วิสาหกิจ โดยทำการแจกแบบสอบถาม 1 คน ต่อ 1 วิสาหกิจ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis : CFA) และทดสอบข้อสมมติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และกลยุทธ์ด้านต้นทุน มีค่า p-value น้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน จากผลวิจัยดังกล่าว กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรเล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการปรับตัว กล่าวคือ เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ควรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดความผูกพันในตัวสินค้าและบริการ สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ปรับใช้เทคโนโลยีตามยุคสมัยใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและต้องบริหารด้านต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชน

[1*] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

[2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

* Corresponding author Email : anong.t@rmutp.ac.th

Adaption Strategies for the Survival of Community Enterprises in Nonthaburi Province

Anong Taiwan[1*] Nawarat Chowanachote[2] Lalida Joomsoda[2] Pattareya Henklang[1]

Abstract

This research aimed to study adaptation strategy that resulted in the survival of community enterprise and the relationship between adaptation strategy and the survival of community enterprise. Questionnaires were used as the tool for data collection from 308 certified and registered community enterprises in Nonthaburi province. The questionnaires were distributed to one person per one enterprise. Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM) were used to find the relationship between the variables. The results indicate that the adaptation strategies on the aspect of focusing on customers, forming products differentiation, technology application, and cost strategy had lesser p-value than .05. It can be concluded that all the four aspects of adaptation strategies had positive effects on the survival of community enterprises. According to the results, the group of community enterprises should foresee the significance of the adaptation. When the environment has become the business obstacles, it requires the entrepreneurs to adjust strategies along with changes in the environment in order to survive and create competitive advantages. Therefore, businesses should form relationship with customers to create loyalty in products and services and to make outstanding differentiation that would become the identity. In addition, it is necessary to adopt up-to-date technologies for the smooth operation with cost management toward maximum efficiency.

Keywords: Adaptation strategies, Survival of the community enterprise, Community enterprise

[1] Assistant Professor Dr., Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

[2] Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการหรือกิจการของชุมชนที่กลุ่มคนในชุมชนเป็นเจ้าของและร่วมกันดำเนินการ โดยการใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีที่เหมาะสม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองการพึ่งตนเองและการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชนตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงโดยกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการ อาจเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ การประกอบการวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เน้นเพื่อกำไรสูงสุดแต่จะเน้นการสร้างความเข็มแข็ง การลดค่าใช้จ่าย การสร้างรายได้ ชีวิตความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจพื้นฐานจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีความสำคัญในการยกระดับรายได้ที่ส่งผลกระทบด้านบวกต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยในปี 2562 GDP ของวิสาหกิจมีมูลค่ารวม 16,365,572 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 96.96 ของ GDP ประเทศไทย (ผู้จัดการออนไลน์, 2564) โดยภาคบริการและภาคการค้ามีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนลดลง แสดงถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศที่พึ่งพารายได้จากการส่งออกสินค้าลดลง ในขณะที่การส่งออกบริการหรือภาคการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญมากขึ้นและภาคค้าปลีกค้าส่งได้แรงสนับสนุนจากเทคโนโลยีออนไลน์และความเร็วของอินเทอร์เน็ต ส่งผลต่อการขยายตัวของ GDP ในภาคการค้าแต่สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา ได้ส่งผลกระทบต่อการขยายตัวของธุรกิจ ทำให้โครงสร้าง GDP ของไทยมีการปรับตัวลดลงอีกครั้ง โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลกระทบหลายมิติ เติบโตได้ช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้โดยเฉพาะในช่วงครึ่งแรกของปี 2564 GDP เติบโตได้เพียง 2.4-3.2 % จากเดิมที่คาดว่าจะอยู่ในระดับ 4.1-4.8 % (พัฒน์กมล อ่อนสำลี, 2564) ทำให้ต้องเร่งดำเนินการฟื้นฟูด้วยการแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง (Cash flow) ให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ ปรับธุรกิจให้อยู่รอดในวิกฤตและเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ความปรกติใหม่ (New Normal) พร้อมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็น สร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัย เช่น การปรับการตลาดรูปแบบใหม่ การเพิ่มผลิตภาพ มาตรฐาน และนวัตกรรม (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563) พัฒนาระบบการเงินชุมชน สวัสดิการชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ วิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นฐานสนับสนุนให้ชุมชนมีศักยภาพและอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจ และมีระบบสวัสดิการที่เข้มแข็งมากขึ้น (กฤษฎา บุญชัย, 2563)

ประชาชนเริ่มมองถึงเศรษฐกิจของตัวเองเป็นตัวหลักและเห็นความสำคัญของครอบครัวและพี่น้องเป็นอันดับต้นและมุ่งหาแนวทางในการสร้างงานและวิสาหกิจชุมชนให้กับตนเองในรูปแบบที่เปลี่ยนไปแต่ที่สำคัญจะต้องดูแลด้านคุณภาพและมาตรฐานในทุกภาคส่วน ทางรอดของวิสาหกิจชุมชนนั้น วิศลย์ธีรา เมตตานนท์ (2560) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาเศรษฐกิจ ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาสังคม ตลอดจนมีส่วนในการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม แต่วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งก็ก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และ

สภาพแวดล้อมแก่ชุมชน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากการที่วิสาหกิจชุมชนมีข้อจำกัดเรื่องความรู้ การคิด และกลยุทธ์การปรับตัว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ดังนั้น ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ (Dynamic capability) เป็นตัวชี้วัดอย่างดีสำหรับธุรกิจที่จะสามารถผสมผสาน สร้างและปรับแต่งธุรกิจให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดอุปสรรคขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ภายใต้สภาวะทางธุรกิจที่เป็นปกติ ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้จากความสามารถในการปฏิบัติการหรือการดำเนินงานทางธุรกิจ ภายใต้กลยุทธ์ กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ทำกันมาตามปกติ รวมถึงการเตรียมการและการวางแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการเติบโตของธุรกิจ แต่การสร้างความสามารถในการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ทางธุรกิจที่ไม่ปกติ ก็เป็นเรื่องที่ธุรกิจทั่วไปไม่ควรละเลยที่จะพัฒนาความสามารถในด้านนี้ให้กับธุรกิจควบคู่ไปกับความสามารถในการดำเนินงานหรือดำเนินกิจการของธุรกิจให้เป็นความสามารถหลัก (Core competency) ของธุรกิจ (เรวัต ตันตยานนท์, 2560)

จากความสำคัญและประเด็นปัญหาดังกล่าว จึงเป็นที่มาที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับธุรกิจอื่น ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การปรับตัวกับความอยู่รอดของธุรกิจ

Mintzberg (1979) กล่าวว่า ความอยู่รอดของผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นอกจากนั้นการปรับตัวที่ดีทำให้ผู้ประกอบการเข้าใจสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น ส่งผลให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรหรือข้อมูลต่าง ๆ ได้ดีขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดีขึ้น

การปรับตัวเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับความอยู่รอดของผู้ประกอบการขนาดเล็ก ถ้าเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ผู้ประกอบการขนาดเล็กจะมีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่ โดยเฉพาะเรื่องข้อจำกัดด้านการเงิน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การระดมทุน ประโยชน์ทางภาษี การประหยัดต่อขนาด การจัดหาวัตถุดิบ และช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิตสินค้าที่ต้องพึ่งพาผู้ประกอบการรายใหญ่มากเกินไปและผู้ประกอบการขนาดเล็กพึ่งพิงลูกค้าเฉพาะกลุ่มทำให้มีฐานลูกค้าที่มีขนาดเล็กกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ ผู้ประกอบการขนาดเล็กหลายรายได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดต่าง ๆ ทำให้การปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (Aldrich and Auster, 1986)

ธุรกิจที่มีความสามารถในการปรับตัวจะมีประสาทสัมผัสต่อวิกฤติและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจ สามารถปรับโครงสร้างหรือวิธีดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะแสวงหาทางออกและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจเมื่อสถานการณ์นั้น ๆ มาถึงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต การที่ผู้ประกอบการมีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็วไม่สามารถรับประกันได้ว่าผู้ประกอบการนั้นจะอยู่รอดได้หรือไม่ ผู้ประกอบการอาจเลือกใช้กลยุทธ์การไม่เจริญเติบโตแต่ใช้กลยุทธ์การอยู่รอดแทนเพราะประเมินแล้วมีความเสี่ยงมากเกินไปที่จะใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการรักษาความอยู่รอดต่อไปของกิจการ (Caves and Porter, 1997)

Chakravathy (1982) ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ด้วยการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพและเมื่อสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง (หทัยภัทร พลชโตทัย, 2564) ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจะให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม ด้านการบริหารต้นทุนต่ำ ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ในช่วงที่กำลังซื้อของผู้บริโภคหดหาย ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มุ่งเน้นกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาเพื่อจูงใจผู้บริโภค สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่อาจจะใช้กลยุทธ์ลดราคาได้เพราะมีทรัพยากรที่มากกว่า แต่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีกำไรน้อยอยู่แล้ว คงไม่สามารถลดราคาลงได้มากนัก กลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ การลดต้นทุน กิจการควรวิเคราะห์หาแนวทางในการลดต้นทุนทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม เพราะหากสามารถลดต้นทุนลงได้ 1 บาท เท่ากับกิจการจะมีกำไรเพิ่มขึ้น 1 บาท วิธีการที่เหมาะสมที่สุดคือโครงการลดต้นทุนที่ให้พนักงานทั้งองค์กรทุกหน่วยงานมีโอกาสในการร่วมหาแนวทางลดต้นทุนในงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง เริ่มด้วยการเก็บข้อมูลเดิม หาแนวทางแก้ไขในการลดต้นทุน ดำเนินงานตามแผน เก็บข้อมูลเทียบกับก่อนดำเนินงาน และรักษาการทำงานตามแนวทางใหม่เพื่อให้การลดต้นทุนมีความยั่งยืนตลอดไป

กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ในอดีตเมื่อยอดขายไม่ดี กิจการต่าง ๆ มักตัดค่าใช้จ่ายด้านการสื่อสารการตลาดก่อนเพราะสามารถประหยัดเม็ดเงินอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ในปัจจุบันกิจการมีทางเลือกในการใช้วิธีการสื่อสารได้หลากหลายมากขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยใหม่ที่ต้องการความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย ในการเลือกใช้บริการ เช่น การสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ การชำระค่าสินค้าผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ รวมถึงการติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้สามารถดำเนินกิจการได้คล่องตัว สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

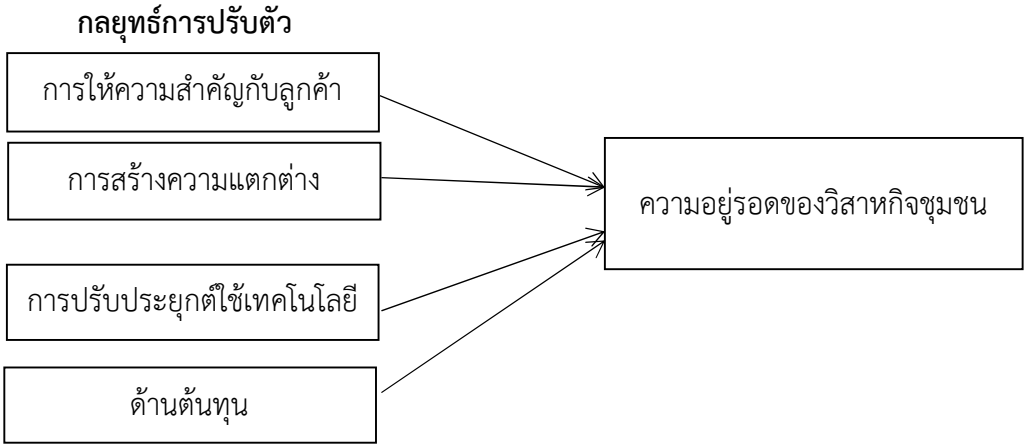
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จากที่ทราบกันดีว่าความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่นี้เปลี่ยนแปลงเร็ว เบื่อง่าย ชอบความแตกต่าง ชอบความโดดเด่น และต้องการการยอมรับ ทำให้องค์กรต้องหาทางตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านคุณสมบัติการใช้ของผลิตภัณฑ์ การออกแบบดีไซน์ที่ล้ำทันสมัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามแปลกใหม่ รสชาติใหม่ กลิ่นใหม่

รวมถึงสีสันลวดลายแปลกใหม่ด้วยการระดมสมองของพนักงานในองค์กรหรือใช้บริการผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้วยการสร้างเรื่องราวทำให้แบรนด์มี Story เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำได้

กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กิจการควรใช้กลยุทธ์การสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กรและแบรนด์สินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันในทุกสิ่งทุกอย่างของสินค้าและบริการของเราโดยการทำให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจการขององค์กร เช่น ให้ลูกค้าเป็นผู้ช่วยในการพัฒนารสชาติใหม่ด้วยการมาเป็นผู้ชิมและออกความคิดเห็นต่อสินค้ารสชาติใหม่ หรือการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการตั้งสโลแกนสำหรับสินค้าใหม่ หรือการจัดกิจกรรมออกไปช่วยเหลือสังคมร่วมกันระหว่างกิจการกับลูกค้า หรือการมีศูนย์รับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะของลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์สร้างความผูกพันแบบนี้ต้องมีวิธีการแสดงความขอบคุณแก่ลูกค้าที่ร่วมแสดงความคิดเห็นติชมโดยอาจมอบสินค้าของเราเป็นการขอบคุณลูกค้า

ดังนั้น เมื่อผู้ประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจแล้วย่อมต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นยอดขาย ผลกำไร และมีอายุของกิจการยาวนาน เพื่อทำหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดแต่จะทวีความต้องการมากขึ้นทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้ในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1 : กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H2 : กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H3 : กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H4 : กลยุทธ์ด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีที่ได้รับการรับรองและขึ้นทะเบียน ซึ่งใช้เป็นประชากรเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 308 วิสาหกิจ (กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร, 2565) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามกับตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจ 1 คน ต่อ 1 วิสาหกิจ รวมจำนวนทั้งหมด 308 คน

2. เครื่องมือวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถาม พัฒนามาจากคำนิยามที่เป็นตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การปรับตัวที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม

3.1 แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การปรับตัว

ส่วนที่ 3 ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

3.2 แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ใช้วัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.3 แบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2 = ไม่เห็นด้วย

3 = ไม่แน่ใจ

4 = เห็นด้วย

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หลังจากนั้นทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง จำนวน 3 ท่าน ทำการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา หลังจากนั้นทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งผู้วิจัย

ตรวจวัดความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยข้อคำถามต้องมีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลและวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis : CFA) และทดสอบข้อสมมติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

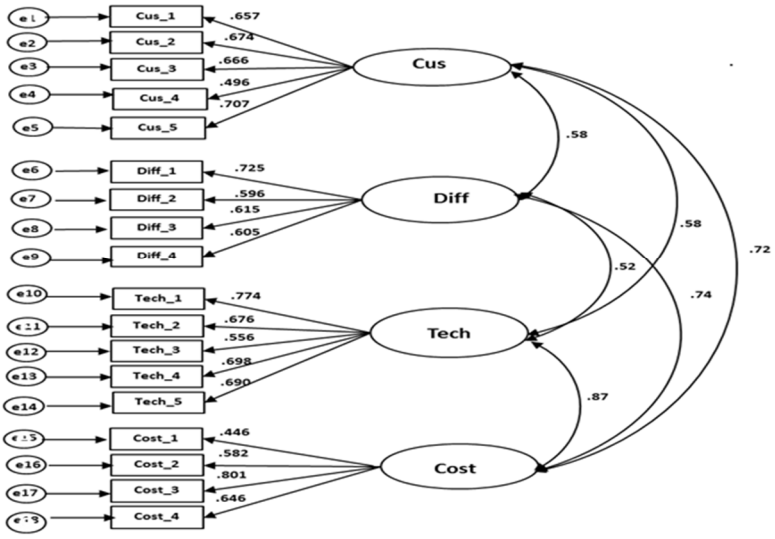
ผลการวิจัย

สัญลักษณ์ตัวย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผล

กลยุทธ์การปรับตัว	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	AS
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	Cus
การสร้างความแตกต่าง	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	Diff
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	Tech
ด้านต้นทุน	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	Cost
ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	SCE
ด้านประสิทธิผล	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	Effti
ด้านประสิทธิภาพ	ใช้สัญลักษณ์ตัวย่อ	Effci

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) กลยุทธ์การปรับตัว

ตัวบ่งชี้ในการวัดกลยุทธ์การปรับตัว 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) และด้านต้นทุน (Cost) ดังแสดงในภาพที่ 2 และตารางที่ 1



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัว

ความกลมกลืนของโมเดลกลยุทธ์การปรับตัว

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
136.192	.04	2.458	.915	.902	.937	.917	.951	.045

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) : กลยุทธ์การปรับตัว

			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
Cus_1	<---	Cus	.657	.053	11.078	***
Cus_2	<---	Cus	.674	.064	9.802	***
Cus_3	<---	Cus	.666	.074	13.895	***
Cus_4	<---	Cus	.496	.085	13.785	***
Cus_5	<---	Cus	.707			
Diff_1	<---	Diff	.725	.073	12.608	***
Diff_2	<---	Diff	.596	.075	15.301	***
Diff_3	<---	Diff	.615	.062	10.741	***
Diff_4	<---	Diff	.605	.064	18.258	***
Tech_1	<---	Tech	.774			
Tech_2	<---	Tech	.676	.082	8.881	***
Tech_3	<---	Tech	.556	.088	10.845	***
Tech_4	<---	Tech	.698	.087	11.981	***

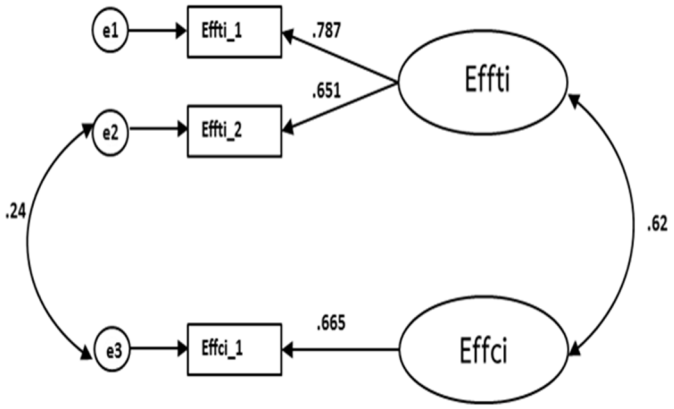
ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) : กลยุทธ์การปรับตัว (ต่อ)

			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
Tech_5	<---	Tech	.690	.094	8.371	***
Cost_1	<---	Cost	.446	.082	15.664	***
Cost_2	<---	Cost	.582	.091	14.332	***
Cost_3	<---	Cost	.801	.088	9.445	***
Cost_4	<---	Cost	.646			

ข้อมูลจากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัว มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า CMINp = .04 CMIN/df = 2.458 GFI = .915 AGFI = .902 NFI = .937 TLI = .917 CFI= .951 RMSEA = .045 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรมากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดกลยุทธ์การปรับตัวมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนเป็นตัวบ่งชี้ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ (Steers, 1997) โดยทำการวัดจากตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ ด้านประสิทธิผล ได้แก่ ผลกำไรสุทธิ (Net profit) และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (Increase customers) ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ ความจงรักภักดี/ความเชื่อมั่นของลูกค้า (Brand Loyalty) ดังแสดงในภาพที่ 3 และตารางที่ 2



ภาพที่ 3 โมเดลการวัด ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ความกลมกลืนของโมเดลความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
185.153	.03	3.014	.915	.918	.902	.917	.967	.045

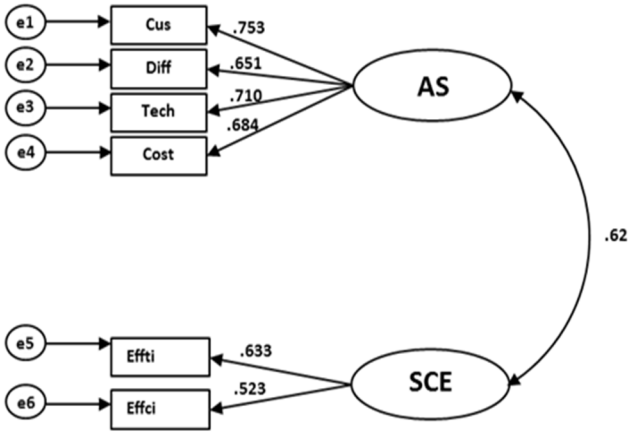
ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) : ความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
Effti_1	<---	Effti	.787	.047	14.715	***
Effti_2	<---	Effti	.651	.068	18.340	***
Effci_1	<---	Effci	.665	.084	21.540	***

ข้อมูลจากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนมีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ค่า CMINp = .03 CMIN/df = 3.014 GFI = .915 AGFI = .918 NFI = .902 TLI = .917 CFI= .967 RMSEA = .045 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรมากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ตัวแปรรวม

การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในภาพที่ 4 และตารางที่ 3



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดตัวแปรรวม

ความกลมกลืนของโมเดลตัวแปรรวม

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
194.441	.04	2.175	.924	.918	.941	.966	.926	.047

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) : ตัวแปรรวม

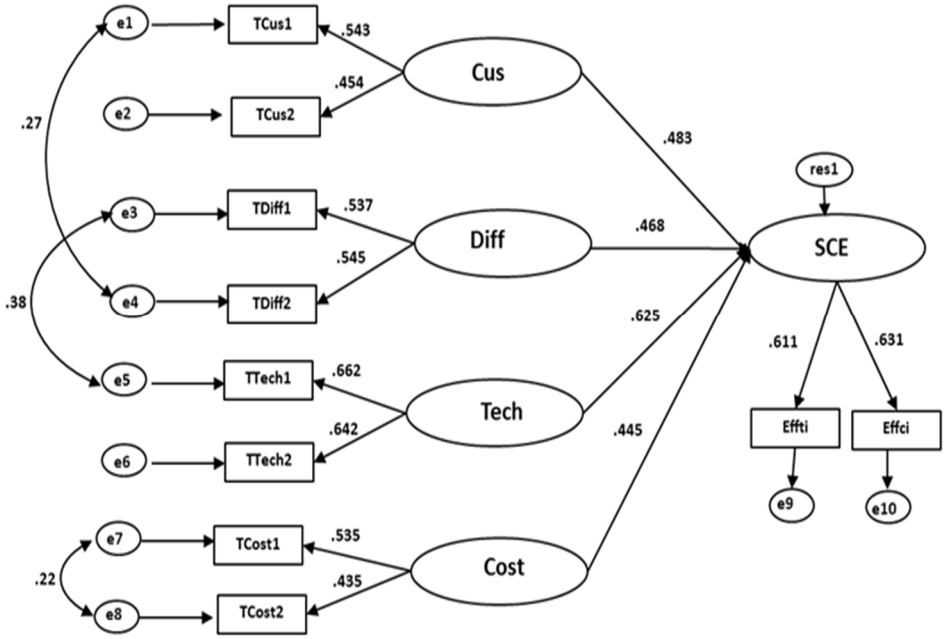
			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
Cus	<---	AS	.753	.066	10.147	***
Diff	<---	AS	.651	.096	13.147	***
Tech	<---	AS	.710	.084	17.275	***
Cost	<---	AS	.684	.064	15.185	***
Effti	<---	SCE	.633			
Effci	<---	SCE	.523	.072	14.938	***

ข้อมูลจากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรรวม ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า CMINp = .04 CMIN/df = 2.175 GFI = .924 AGFI = .918 NFI = .941 TLI = .966 CFI= .926 RMSEA = .047 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรมากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดตัวแปรรวมมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4. ทดสอบสมการโครงสร้างและสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมการโครงสร้าง

การทดสอบปัจจัยเชิงยืนยันผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่ผ่านการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์ค่าน้ำหนักอิทธิพลของกลยุทธ์การปรับตัว ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Cus) การสร้างความแตกต่าง (Diff) การปรับใช้เทคโนโลยี (Tech) การบริหารด้านต้นทุน (Cost) และทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลการวัดความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน (SCE) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างระดับเดียว (Single Level SEM) โดยสามารถแสดงผลได้ดังภาพที่ 5 และตารางที่ 4



ภาพที่ 5 โมเดลสมการโครงสร้าง

ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
253.533	.040	3.018	.958	.924	.954	.937	.924	.048

ตารางที่ 4 ตารางการวัดความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit)

ดัชนีการวัด	**เกณฑ์มาตรฐานการวัด**	**ค่าสถิติ**
p-value	*P* > .05	.040
CMIN/df	< 3	3.018
GFI	> .90	.958
AGFI	> .90	.924
RMR	< .05	.042
RMSEA	< .08	.048
NFI	> .90	.945
CFI	> .90	.924
TLI	> .90	.937

ที่มา : Sinjaru (2012), Rangsungnoen (2011)

ข้อมูลจากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) จากโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า CMINp = .040 CMIN/df = 3.018 GFI = .958 AGFI = .924 NFI = .945 TLI = .937 CFI= .924 RMSEA = .048 ดังนั้นจึงสรุปว่าข้อมูลส่วนมากของโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 การทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนได้กำหนดข้อสมมติฐานเพื่อทำการทดสอบดังนี้

H1 : กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H2 : กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H3 : กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H4 : กลยุทธ์ด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 5 ตารางการทดสอบข้อสมมติฐาน

สมมติฐาน				เครื่องหมาย	ค่าสัมประสิทธิ์	S.E.	C.R.	P
H1	SCE	<---	Cus	+	.256	.078	4.588	***
H2	SCE	<---	Diff	+	.245	.069	3.645	***
H3	SCE	<---	Tech	+	.121	.049	4.752	***
H4	SCE	<---	Cost	+	.168	.067	4.115	***

ตารางที่ 6 ตารางการสรุปผลการทดสอบข้อสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1	กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน	เป็นไปตามสมมติฐาน
H2	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน	เป็นไปตามสมมติฐาน
H3	กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน	เป็นไปตามสมมติฐาน
H4	กลยุทธ์ด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน	เป็นไปตามสมมติฐาน

สรุปและอภิปรายผล

1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรี” สามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 308 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 69.18 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 47.08 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 56.82 ระยะเวลาดำเนินงาน 5-10 ปี จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 66.56 และส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 5,001-10,000 บาท จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 39.93

1.2 ผลการทดสอบกลยุทธ์การปรับตัวมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) จากโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า CMINp = .040 CMIN/df = 3.018 GFI = .958 AGFI = .924 NFI = .945 TLI = .937 CFI= .924 RMSEA = .048 ดังนั้นจึงสรุปว่าข้อมูลส่วนมากของโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และจากการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน ได้แก่

H1 : กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H2 : กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H3 : กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

H4 : กลยุทธ์ด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

ผลการทดสอบสรุปว่า สมมติฐานข้อที่ 1 ถึง สมมติฐานข้อที่ 4 คือ กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และกลยุทธ์ด้านต้นทุนมีค่า p-value น้อยกว่า .05 จึงสรุปว่า กลยุทธ์การปรับตัวทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน

2. การอภิปรายผล

ข้อสมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับลูกค้า เพราะเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสามารถสร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับกิจการและแบรนด์ ส่งผลทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ กิจการส่วนใหญ่ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือใช้เทคโนโลยีอย่างมีหลักการเพื่อเพิ่มระดับการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ระวีวรรณ

ชูกิตติกุล และชาตยา นิลพลับ (2564) ที่ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกค้าโรงแรมสีเขียว ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ด้านการติดตามลูกค้าและด้านการมีสัมพันธภาพกับลูกค้าส่งผลเชิงบวกต่อความจงรักภักดี

ข้อสมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่าการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์เป็นอีกหนึ่งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่เปลี่ยนแปลงเร็ว เบื่อง่าย ชอบความแตกต่าง ชอบความโดดเด่นและต้องการการยอมรับ ทำให้ธุรกิจต้องหาทางตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านคุณสมบัติการใช้ผลิตภัณฑ์ การออกแบบดีไซน์ที่ล้ำทันสมัย การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามแปลกใหม่ รสชาติใหม่ กลิ่นใหม่ รวมถึงสีสันลวดลายแปลกใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990) กล่าวคือ เพื่อให้การจัดการกับปฏิกิริยาของลูกค้าได้ผล บริษัทต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าคู่แข่งในเรื่องการระบุและตอบสนองความต้องการของลูกค้าของตน ลูกค้าก็จะให้คุณค่าแก่สินค้าของเรา สร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับเราโดยอิงอยู่กับการแยกแยะให้เห็นความแตกต่างนั่นเอง การปรับปรุงคุณภาพสิ่งที่บริษัทเสนอขายสม่ำเสมอถือได้ว่าทำให้การจัดการกับปฏิกิริยาของลูกค้าเกิดความสัมฤทธิ์ผลดังเช่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะบางอย่างที่สินค้าที่วางจำหน่ายยังไม่มี การมีคุณภาพที่เป็นเลิศถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุถึงการจัดการกับปฏิกิริยาของผู้บริโภคที่เหนือกว่า อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนารถ ถาวรศิริ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ (2558) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4P’s กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การบริหารความสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาใช้ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ทางการตลาดสามารถดำเนินธุรกิจให้มีความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นและสามารถเข้าถึงและครองใจผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยภัทร พลชโตทัย (2564) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจะให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม ด้านการบริหารต้นทุนต่ำ ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

ข้อสมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปรับใช้เทคโนโลยีเพราะมองว่าปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำธุรกิจ ตลอดจนการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง กิจการต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอด การปรับใช้เทคโนโลยีเป็นทางเลือกในการติดต่อสื่อสารการเข้าถึงลูกค้าได้สะดวก รวดเร็ว และหลากหลายช่องทางมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็ว ความสะดวกสบายในการเลือกใช้บริการ

เช่น การสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์ การชำระค่าสินค้าผ่านโมบายแอปพลิเคชันต่าง ๆ รวมถึงสามารถดำเนินกิจการได้อย่างคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรวัต ตันตยานนท์ (2560) ได้เขียนสรุปไว้ว่า การนำเสนอรูปแบบการบริการที่ช่วยให้การตัดสินใจของลูกค้ากระทำได้ง่ายขึ้น โดยมุ่งเน้นความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากขึ้นในการซื้อสินค้า ไม่ว่าจะซื้อผ่านช่องทางจำหน่ายแบบดั้งเดิม หรือซื้อผ่านทางออนไลน์ หรือการซื้อสินค้าผ่านทางทีวีที่เราเรียกว่า Home Shopping ที่ผู้บริโภคสามารถสั่งซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุด ส่งของให้ถึงที่และยังมีรูปแบบการชำระเงินให้เลือกได้ทั้งชำระเงินสดเมื่อรับของหรือชำระผ่านบัตรเครดิต ซึ่งจะช่วยกระตุ้นความอยากใช้อยากซื้อของผู้บริโภคได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และ ชเนตตี พุ่มพฤกษ (2565) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ผลการวิจัยพบว่า ทางรอดด้านการจัดการรวมกลุ่มกันในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนมุ่งผลิตสินค้าที่แปลกใหม่ การขายออนไลน์ร่วมกันหรือการสร้างเพจในการขายสินค้าร่วมกัน ทางรอดด้านการส่งเสริมธุรกิจผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน มุ่งพัฒนาคนในชุมชนให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนด้วยอัตลักษณ์ที่โดดเด่น สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้หลายช่องทาง ทางรอดด้านการจัดการความรู้วิสาหกิจชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสาหกิจชุมชน ให้ความรู้แก่พลเมืองและชุมชนในการเข้าถึงระบบการเงินชุมชน เช่น การใช้แอปพลิเคชันออนไลน์ของสถาบันการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยภัทร พลชโตทัย (2564) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจะให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม ด้านการบริหารต้นทุนต่ำ ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

ข้อสมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์ด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนด้วยเหตุผลคือ ในช่วงที่กำลังซื้อของผู้บริโภคหดหาย ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มุ่งเน้นกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาเพื่อจูงใจผู้บริโภค สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่อาจจะใช้กลยุทธ์ลดราคาได้เพราะมีทรัพยากรที่มากกว่า แต่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีกำไรน้อย คงไม่สามารถลดราคาลงได้มากนัก ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ การลดต้นทุน กิจการควรวิเคราะห์หาแนวทางในการลดต้นทุนทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมเพราะหากสามารถลดต้นทุนลงได้ 1 บาท เท่ากับกิจการจะมีกำไรเพิ่มขึ้น 1 บาท นั่นเอง การบริหารต้นทุนเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการวางแผนและการนำไปปฏิบัติด้วยการบริหารจัดการต้นทุนต่ำ เพื่อให้มีส่วนแบ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วยภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Chenhall and Langfield-Smith (1998) ซึ่งได้กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไว้ว่า เป็นการนำแนวคิดด้านบัญชีต้นทุนการบริหารมาใช้ในการตัดสินใจและเพื่อให้การบริหารต้นทุนขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำกลยุทธ์ต้นทุนการบริหารมาประยุกต์ใช้ใน

องค์กรได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้งาน รวมถึงการสร้างความเข้าใจและเหตุผลการนำมาใช้มีหลายประเภทด้วยกัน ด้วยการนำกลยุทธ์และระบบการบริหารจัดการที่มีใช้อยู่จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมแล้วการให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการให้ข้อมูลบัญชีบริหารถือว่ามีความสำคัญต่อการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์การผลิต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยภัทร พลชโตทัย (2564) ศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจะให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม ด้านการบริหารต้นทุนต่ำ ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

เสนอแนะงานวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

กลยุทธ์การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยแสดงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนด้วยวิธีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น องค์กรต้องให้ความสนใจกับลูกค้ามากเป็นพิเศษ เนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการบริหารจัดการที่ใช้อยู่เดิมจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับเพื่อให้ธุรกิจนั้นอยู่รอด ซึ่งกล่าวได้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและจะส่งผลต่อธุรกิจในระยะยาว กลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญที่องค์กรสามารถเลือกใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากการทำงานขององค์กรโดยรวม ความสามารถในการบริหารจัดการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งขัน สามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นจากการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้ ผลการวิจัยสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นที่อาจจะไม่ใช่ธุรกิจในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้

2. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลทำให้มีอุปสรรคในเก็บแบบสอบถามด้วยระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดและงานวิจัยเรื่องนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนนทบุรีเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาองค์กรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มเดิมและช่วงระยะที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบผลวิจัยที่เกิดขึ้นและควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การปรับตัวที่อาจจะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลานั้น ๆ

รายการอ้างอิง

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2563, 11 กันยายน). *ถอดบทเรียนจากวิกฤต COVID-19 กับโลกใหม่ในยุค New Narmal.* กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. https://www.dip.go.th/th/news/category/2020-08-31-20-02-52

กรมส่งเสริมการเกษตร กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2565). *ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน*. กรมส่งเสริมการเกษตร.

กฤษฎา บุญชัย. (2563). *วิกฤติโควิดกับจุดเปลี่ยนของชุมชนท้องถิ่น.* ไทยพับลิก้า https://thaipublica.org/2020/04/kritsada-boonchai-14/

นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์ และชเนตตี พุ่มพฤกษ. (2565). ทางรอดและแนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่ หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, *9* (1), 8-9.

พัฒน์กมล อ่อนสำลี. (2564). การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23* (1), 195-206.

ภูวนารถ ถาวรศิริ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ. (2558). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่มท้องถิ่นในเขต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี.* มหาวิทยาลัยศิลปกร.

ระวีวรรณ ชูกิตติกุล และชาตยา นิลพลับ. (2564). อิทธิพลของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อ ความจงรักภักดีของลูกค้าโรงแรมสีเขียว. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, *12*(1), 3-4.

เรวัต ตันตยานนท์. (2560, 1 กันยายน). ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ. *กรุงเทพธุรกิจ*. https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/127223

วิศลย์ธีรา เมตตานนท์. (2560). การจัดการความรู้ในวิสาหกิจชุมชน : ทางเลือกในการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอด. *วารสาร MROD มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 9*(1), 103-126.

ผู้จัดการออนไลน์. (2564, 13 กุมภาพันธ์). *เผยข้อแนะนำวิสาหกิจชุมชน กับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากยุคโควิด -19*. ผู้จัดการออนไลน์. https://mgronline.com/smes/detail/9640000014375

หทัยภัทร พลชโตทัย (2564). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเครื่องปั้นดินเผาในเขตภาคกลาง.* มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, *8*, 165–198.

Caves, R., & Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics, 91*, 241-26.

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review, 7*(1), 35-44.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research*, *9*(1), 1-19.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis.* (7th ed.). Pearson.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.

Porter, Michael E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Steer, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 46-49, 77.