

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019

Strategic Management of Community Enterprises Under COVID-19 Epidemic Situation

ปาจริย์ ผลประเสริฐ* และกนิษฐา ศรีภิรมย์²
Pajaree Polprasert* and Kanittha Sripirom²

Received : September 23, 2021 Revised : November 23, 2021 Accepted : November 25, 2021

บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019ส่งผลกระทบต่อในทุกภาคส่วนทำให้รายได้ของประเทศลดลงอย่างเฉียบพลัน โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยขนาดกำลังทุนและประชาชนขนาดกำลังซื้อ ทั้งนี้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยต้องเริ่มจากการสร้างความเข้มแข็งภายในประเทศด้วยการสร้างฐานให้มั่นคงกับวิสาหกิจชุมชน ซึ่งวัตถุประสงค์ของบทความนี้จึงนำเสนอแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมจากการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยเริ่มจากการกำหนดทิศทางการผลิตผลิตภัณฑ์ในระยะยาวจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส และอุปสรรคเพื่อการวางกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนเชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎี ได้แก่ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ด้านการสร้างเอกลักษณ์ การมุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะ และรวมถึงการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าจากห่วงโซ่คุณค่าที่ร้อยเรียงกิจกรรมในทุกกระบวนการเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความสามารถในการฟื้นฟูรายได้สอดคล้องกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019เกิดการจ้างงานและพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนและประเทศชาติ เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการในการฟื้นฟูรายได้จากผลกระทบสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน วิสาหกิจชุมชน โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

* รองศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

* Associate Professor, Faculty of Management Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

² Assistant Professor, Faculty of Management Sciences, Kamphaeng Phet Rajabhat University

Abstract

The coronavirus epidemic spreading throughout the country has affected all sectors and produced a dramatic decline in the country's income. These resulted in a lack of funds, especially among small business owners, as well as a lack of purchasing power among the general populace. Thai economy's recovery, on the other hand, must start from strengthening the country by establishing a secure foundation for community entrepreneurs. The purpose of this academic article is to introduce the concept of strategic management of community enterprises in the light of coronavirus epidemic situation in 2019. It begins with an analysis of the internal environment, external circumstances, opportunities, and threats to plan a proactive managerial strategy of community entrepreneurs and gain competitive advantage correlated theoretical frameworks, for instance, generating various competitive advantages on unique community products, focusing on reacting to particular market, providing customers value with the value chain which continuously organizes activities in every process, and increasing the recovery potential of income in response to the corona virus's epidemic condition 2019, which brings about employment and economic development of community businesses and the nation. Thus, these procedures conforms with the management plan to recover revenue lost as a result of the 2019 coronavirus epidemic.

Keywords : Strategic Management, Competitive Advantage, Community Enterprise, Coronavirus Disease 2019

1. บทนำ

ภาพรวมการพัฒนาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้นำมาหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืดหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ประกอบกับแนวทางการพัฒนา ประเทศตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมาส่งผลให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้น ตามลำดับ ได้แก่ เศรษฐกิจไทยมีขนาดใหญ่ขึ้น มีฐานการผลิตและบริการที่มีความเข้มแข็งและโดดเด่นในหลายสาขา และความร่วมมือกับมิตรประเทศทั้งในรูปทวิภาคีและพหุภาคีรวมถึงความร่วมมือกับประเทศในอนุภูมิภาคและอาเซียนมีความ เข้มขึ้นและชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะโอกาสการค้าและการลงทุนของไทยจากนโยบายการผลักดันความร่วมมือระหว่างประเทศ ที่อยู่ในแนวเส้นทางสายไหมใหม่ของจีนภายใต้ชื่อ “Belt and Road Initiative: BRI” เกิดการขยายโอกาสด้านการค้าและ การลงทุนของไทย ในขณะที่โครงสร้างพื้นฐานมีการพัฒนาครอบคลุมมากขึ้นและบริการทางสังคมทุกด้านที่มีความ ครอบคลุมทั่วถึง อีกทั้งเศรษฐกิจไทยปี 2564-2566 กำลังทยอยฟื้นตัวจากการพลิกโฉมภาคอุตสาหกรรมด้วยเทคโนโลยี สมัยใหม่และห่วงโซ่คุณค่าใหม่หลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.4 ต่อปี (วิจัยกรุงศรี, 2564) โดยเป็นการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากช่วงครึ่งหลังของปี 2563 แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างเศรษฐกิจไทยมี ความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจและสังคมโลกมากขึ้น จึงทำให้มีความอ่อนไหวและผันผวนตามปัจจัยภายนอก ในขณะที่ความ

ได้เปรียบในการแข่งขันปรับตัวซ้ำเนื่องจากการยกระดับห่วงโซ่มูลค่าการผลิตเกษตร อุตสาหกรรม และบริการสู่การใช้องค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมยังดำเนินการได้น้อย ทำให้ฐานการผลิตเกษตร อุตสาหกรรม และบริการมีผลิตภาพการผลิตต่ำ ประกอบกับประเทศไทยยังประสบปัญหาคุณภาพในเกือบทุกด้าน ที่สำคัญได้แก่ คุณภาพคน คุณภาพ การศึกษา คุณภาพบริการสาธารณะและบริการสาธารณสุข สังคมไทยยังมีความเหลื่อมล้ำสูง ก่อให้เกิดความแตกแยก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) อย่างไรก็ตามการที่จะสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจระดับประเทศได้นั้นต้องเริ่มจากรากฐานที่สำคัญในการเป็นฐานรากเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในการดำรงเศรษฐกิจที่สวนกระแสภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง อีกทั้งปัจจุบันเกิดสถานการณ์ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทวีความรุนแรงขึ้นส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจในทุกประเทศนำไปสู่เศรษฐกิจโลกถดถอยรุนแรงครั้งใหญ่สุดที่ไม่มีครั้งไหนในอดีตจะเทียบได้

ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นโรคติดต่อที่เกิดจากไวรัสโคโรนาชนิดที่มีการค้นพบล่าสุด โดยเริ่มจากกระบาดในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีนในเดือนธันวาคมปี 2562 ทำให้มีการแพร่กระจายและมีผู้ติดเชื้อหลายล้านคนทั่วโลก (องค์การอนามัยโลก, 2564) การแพร่ระบาดของโรคเกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็วทำให้หลายประเทศออกมาตรการเพื่อการควบคุมและประกาศสถานการณ์ภาวะฉุกเฉินซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ จากรายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยวในปี 2563 รายงานว่า “การระบาดของโควิด-19 กระทบธุรกิจบริการในห่วงโซ่ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโลก” ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางทั่วโลกหดตัวประมาณร้อยละ 43.8 ส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 10 อันดับแรกของไทยมีจำนวนลดลงทุกประเทศในอัตราร้อยละ 60.01 หรือจากจำนวน 3.12 ล้านคนเหลือเพียง 1.25 ล้านคน (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564) นอกจากนี้อุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่เดือนกันยายน 2563 ที่ลดลงร้อยละ 11.4 เมื่อเทียบกับปี 2562 ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมน้ำมันปิโตรเลียม และอุตสาหกรรมสิ่งทอ (ศิริประภา เอื้อวิวัฒน์สกุล, 2563) ขณะที่รายได้ของกลุ่มแรงงานที่มีทักษะต่ำจะลดลงมากกว่ารายได้ของกลุ่มแรงงานที่มีทักษะสูง การที่เศรษฐกิจจะฟื้นตัวในระยะข้างหน้าจะมีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มธุรกิจและครัวเรือน ที่สำคัญหากการระบาดของโควิด-19 ขยายระยะเวลายาวนานขึ้น ความแตกต่างของการฟื้นตัวนี้จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งในท้ายที่สุดจะไปซ้ำเติมความเปราะบางของโครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่เป็นต้นทุนอยู่เดิม (รชฎ เลียงจันทร์, 2564) โดยธุรกิจที่สำคัญประเภทหนึ่งในประเทศไทยคือกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งวิสาหกิจชุมชนมาจากคำว่า “วิสาหกิจ” รวมกับคำว่า “ชุมชน” จึงรวมเป็นความหมายว่าเป็นกิจการหรือการประกอบการที่ดำเนินโดยกลุ่มชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562) และตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 กล่าวไว้ว่าวิสาหกิจชุมชน หมายความว่า กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดย คณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคล ในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชน จึงหมายถึง ธุรกิจที่มีการประกอบการหรือกิจการของชุมชนที่กลุ่มคนในชุมชนเป็นเจ้าของดำเนินการร่วมกันสร้างมูลค่าเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการจากความรู้ ภูมิปัญญาของท้องถิ่น รวมถึงความคิดสร้างสรรค์ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันก่อให้เกิดรายได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

หากย้อนกลับไปที่เมื่อปี พ.ศ.2540 เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงส่งผลกระทบต่อฐานรากจนถึงฐานบนทำให้เกิดการบริโภคน การผลิตและการลงทุนทั้งในและต่างประเทศเกิดการชะลอตัวอย่างรุนแรงและเกิดผลกระทบต่อ

กลางก่อให้เกิดการเลิกจ้างงานภายในประเทศเป็นจำนวนมากกลายเป็นปัญหาทางเศรษฐกิจในช่วงหลายสิบปีที่เกิดขึ้น ทำให้การกลับมาทบทวนถึงพื้นฐานที่แท้จริงของการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน (เสาวณี จันทะพงษ์ และนิธิตา พงศ์ปิยะไพบูลย์ , 2560) จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะยุคสมัยใดก็ตาม การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจะมองทุกภาคส่วนและ ทั้งฐานรากและฐานบน ทั้งนี้หากเศรษฐกิจระดับฐานรากมีความเข้มแข็งแล้วก็จะส่งผลที่ต่อเศรษฐกิจในระดับถัดขึ้นไปด้วย เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็นการเชื่อมโยงระหว่างฐานรากเศรษฐกิจแห่งทุนวัฒนธรรมที่มีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นก่อตัวเป็น กลุ่มเศรษฐกิจชุมชนภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมในแต่ละแห่งของภูมิปัญญาสร้างมาเพื่อพัฒนาแบบมีส่วนร่วมต่อการ จัดการทรัพยากรท้องถิ่น การตลาดและประสิทธิภาพต่าง ๆ ที่สามารถผลิตสินค้าและบริการเชิงสร้างสรรค์ก่อให้เกิด อุดมการณ์เฉพาะชุมชนนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันทางการค้าในระดับหนึ่งที่สามารถพึ่งตนเองได้และสร้าง ความ เข้มแข็งให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน เมื่อการรวมกันเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีพลัง พร้อมเครือข่ายอันเหนียวแน่นก็สามารถ ยกกระดานการแข่งขันเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จะก้าวเป็นผู้ประกอบการธุรกิจในการแข่งขันทั้งระดับ ภายในประเทศและระดับต่างประเทศ (ทศพร แก้วขวัญไกร, 2560) ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้คือการวางกลยุทธ์ในการจัดการวิสาหกิจชุมชนจากการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อส่งเสริม ให้เกิดการพัฒนาอย่างเสถียรภาพในการฟื้นฟูรายได้ สร้างความเข้มแข็งบนฐานเศรษฐกิจชุมชนที่มีกระบวนการจัดสรรของ ชุมชนทั้งทรัพยากร ทุน แรงงาน วัตถุประสงค์ในพื้นที่เป็นหลักนำมาปรับเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ด้วยการสร้างแนวคิดสร้างสรรค์ ของชุมชนทั้งแบบดั้งเดิมหรือสร้างพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมใหม่ ที่สอดคล้องกับบริบทความต้องการของผู้บริโภคที่อาจ ผสมผสานยกระดับเป็นภูมิปัญญาสากลที่สามารถนำมาบูรณาการอย่างเป็นระบบ ทำให้วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างแนว ปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนพัฒนานั้นต้องเน้น การผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อน พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่มีเป้าหมายลักษณะกิจกรรมเหมือนกันเพื่อเกิดการ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น โดยเน้นที่การพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้วิสาหกิจชุมชน ดำเนินงานด้วยความยั่งยืนและสามารถเขียนแผนงานบริหารในการฟื้นฟูรายได้จากผลกระทบสถานการณ์การระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อเตรียมความพร้อมหากเกิดโรคระบาดร้ายแรงในอนาคต

2. การทบทวนวรรณกรรม

บทความวิชาการนี้ดำเนินการศึกษาผ่านการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบด้วยแนวคิด เกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการวิสาหกิจชุมชนเชิง กลยุทธ์ในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวิสาหกิจชุมชน

Stoner (1986) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่าเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อการวางแผน การจัด องค์กร การจัดหาคนเข้าทำงาน ภาวะผู้นำและการควบคุม ประกอบกับแนวคิดการบริหารจัดการของ Taylor (1914) ที่ใช้ หลักวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการด้วยการกำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ การคัดเลือกบุคลากรและ บริหารบุคคล การประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน และการที่ผู้บริหารพิจารณาอย่างรอบคอบในด้านการวางแผน และมอบหมายงานตามความถนัด (อินทชลิตา วัชรวิจิระชาติ, 2556) จนมาถึงปัจจุบันการบริหารจัดการจะต้องมีการใช้หลัก ทางเชิงปริมาณโดยผ่านแบบจำลองทางคณิตศาสตร์และวิธีทางสถิติสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้สอดคล้องกับ

ภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจมากขึ้น เช่น ทฤษฎีจัดลำดับแถวรอคอย โมเดลสถานการณ์จำลอง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีหลักทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยบริหารจัดการแต่ยังคงต้องดำเนินการด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์มาผสมผสาน โดยหากมองถึงวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบสังคมภายในกลุ่มเพื่อสร้างรายได้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันจะต้องมีการจัดการในรูปแบบผสมผสานที่เข้าใจถึงพฤติกรรมของคนทำงานในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้และไม่ได้หวังเพียงตัวเงินอย่างเดียว แต่คนภายในชุมชนจะมีสังคมเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน ทั้งนี้ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มีเจตนารมณ์เพื่อให้มีการส่งเสริมความรู้และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นการสร้างรายได้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและการพัฒนา รูปแบบของวิสาหกิจชุมชนมีผลให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งพร้อม สำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคตไม่ว่าในระดับใด รวมถึงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการในระดับที่สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ในการสร้างฐานรากให้กับเศรษฐกิจของประเทศ โดยสร้างความมั่นคงให้กับเศรษฐกิจชุมชนวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) อันจะนำไปสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ทั้งนี้จุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีลักษณะสำคัญคือชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน มีการสร้างสรรค์ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เป็นระบบ และมีการเรียนรู้พึ่งพาตนเองและชุมชนเป้าหมาย (อภิสิทธิ์ พรหมชัย และศุภลักษณ์ สุวรรณระฆัง, 2554) ดังนั้นการจัดการวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นการจัดการองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อการวางแผน การจัดองค์กร การจัดหาคนเข้าทำงาน ภาวะผู้นำและการควบคุมให้การดำเนินธุรกิจชุมชนเป็นไปตามเป้าหมายและพึ่งพาตนเองได้อย่างเข้มแข็ง

2.2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในโลกธุรกิจที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง หลายธุรกิจต้องเร่งปรับตัวให้หยุดและเตรียมเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย รวมถึงกำหนดเป้าหมายและทิศทางการเติบโตจากการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง “กลยุทธ์” (Strategy) หรือกลวิธีที่องค์กรสามารถนำมาใช้อาจมีหลายด้านและบางครั้งต้องนำไปปฏิบัติคู่กัน การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เหมาะสมกับในแต่ละสถานการณ์จะช่วยสร้างความได้เปรียบส่งผลการบริหารงานและองค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้ในที่สุด การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการดำเนินงานสำหรับกิจกรรมในองค์กรอย่างเป็นระบบในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดแผนเกี่ยวกับการตัดสินใจและปฏิบัติการในระยะยาวขององค์กร โดยกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด (McKinsey, 1952; Ravanfar, 2015; Wheelen & Hunger, 2012) กลยุทธ์เป็นแนวทางปฏิบัติที่องค์กรในการดำเนินงานจัดการให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นขณะนั้น โดยต้องมีภาวะวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเพื่อนำข้อมูลจากการประเมินมาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นถึงผลกระทบที่มีต่อศักยภาพจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ทำการประเมิน เมื่อ

วิเคราะห์ SWOT และจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์โดยจับคู่ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (Strange and Opportunity: SO) เรียกว่ากลยุทธ์เชิงรุก ถัดมาคือจุดแข็งและอุปสรรค (Strange and Threat: ST) เรียกว่ากลยุทธ์เชิงรับ ส่วนการจับคู่ของจุดอ่อนและโอกาส (Weakness and Opportunity: WO) เรียกว่ากลยุทธ์เชิงพัฒนา สุดท้ายคือการจับคู่ของจุดอ่อนและอุปสรรค (Weakness and Threat: WT) เรียกว่ากลยุทธ์เชิงป้องกันการจับคู่ที่กล่าวมานี้เรียกว่า TOWS Matrix (Pickton & Wright, 1997)

ดังนั้น การจัดการกลยุทธ์ภายใต้วิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการในการเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับการแข่งขันและการสร้างความสามารถในการได้รับผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรธุรกิจได้ ทั้งนี้ ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2564) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในช่วงวิกฤติของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ว่าต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน รวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งรัฐบาลต้องสนับสนุนและมีนโยบายที่ชัดเจนและเร่งด่วนในการรับมือกับภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ลดปัญหาการเลิกกิจการ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์วัดได้จากแนวทางการกำหนดเป้าหมาย การจัดโครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร รูปแบบการทำงานของผู้บริหารและค่านิยมร่วมกันในองค์กร (ธัญญ์นิธิ จิรพัฒนานพรสิน, 2563) ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำหรับการดำเนินการบริหารงานของธุรกิจเพื่อกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานในระยะยาวจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการสร้างความสามารถในการรับผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยได้

2.3 แนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่คิดค้นโดย Michael E. Porter นักเศรษฐศาสตร์ชื่อดังจาก Harvard Business School ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Porter (2000) ได้ให้กรอบความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจในที่มาและวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ระดับหน่วยธุรกิจ อุตสาหกรรม ประเทศชาติ จนถึงระดับนานาชาติ อีกทั้งยังได้ชี้ให้เห็นความสำคัญที่แท้จริงของทฤษฎีนี้ไว้ว่า เมื่อใดที่องค์กรสามารถมีกำไรเหนือกว่ากำไรของธุรกิจในกลุ่มเดียวกันย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป้าหมายสำคัญของทุกธุรกิจ คือ ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขัน จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเท่าเทียมในต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือ สามารถตอบสนองได้อย่างแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันนี้เองที่จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่เหนือกว่าได้ในสายตาของลูกค้า โดย Ditkaew et al. (2021) ได้ศึกษาวิจัยความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในมุมมอง 4 ด้านประกอบด้วย (1) การเติบโตของรายได้ (2) การสร้างมูลค่าและคุณภาพสินค้าให้กับลูกค้า (3) ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคา (ต้นทุน) และ (4) การขนส่งสินค้าที่เชื่อถือได้ สอดคล้องกับพรรณราย ละตาและคณะ (2560) ที่กล่าวว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจเกิดขึ้นเมื่อมีความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยวัดจากผลการดำเนินงานทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด การเติบโตของยอดขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า การมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นในขณะที่ลูกค้ารายเดิมยังคงอยู่ และกำไรที่เพิ่มสูงกว่าคู่แข่ง จะเห็นได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จใน

การบริหารจัดการและการดำเนินงานของกิจการเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยการวัดและประเมินผลจากความสามารถในการสร้างยอดขาย การทำกำไร และการสร้างส่วนครองตลาด ดังนั้นการแข่งขันทางธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสวงหาโอกาสจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็งที่มีการร่วมกันดำเนินงานภายใต้ชุมชนเดียวกัน สินค้าหรือบริการมีความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนนั้นๆ อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจ ต้องทุ่มเทความพยายามในการรักษาฐานลูกค้าที่จงรักภักดีไว้ให้ได้และพยายามสร้างลูกค้าใหม่ รวมทั้งการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุดด้วยการวิธีการต่าง ๆ โดยยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ดีกว่าที่คู่แข่งอื่น จะทำให้มีข้อเหนือกว่าในสายตาของลูกค้า ดังนั้นธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดในระยะยาวจะต้องหันมาสนใจในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันของตนให้มีความยั่งยืน ยากต่อการเลียนแบบ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค รู้จักนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังต้องสร้าง พัฒนา และบำรุงรักษาบุคลากรให้สามารถรองรับการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญ ยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การผลิตและการดำเนินงานหยุดชะงัก ธุรกิจเกิดการหดตัว ประกอบกับมีปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ดีที่จะสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ซึ่งปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ก็คือ ความรู้ (Knowledge) ที่ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในธุรกิจ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการจัดการกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดในองค์กรและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร อันจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับชุมชนและยิ่งกว่านั้นก็จะส่งผลทำให้ประเทศชาติมีขีดความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ต่อไป (Ditkaew et al., 2021; Njue & Ongoto, 2018) ทั้งนี้ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นนับเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง ธุรกิจต่าง ๆ ทั้งเล็กและใหญ่ย่อมปรารถนาที่จะทำให้ผลประกอบการมีกำไรมากที่สุด เพราะผลกำไรย่อมหมายถึงการดำรงอยู่ได้ต่อไปของบริษัท ยิ่งผลกำไรมากเท่าใดการขยายตัวหรือการเติบโตของบริษัทก็ยิ่งมีพัฒนาการได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องค้นหาวิธีการที่จะทำให้บริษัทสามารถแข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่ง และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ต้องพิจารณาถึงจุดแข็งและโอกาสทางการตลาดของตน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หากองค์กรสามารถนำวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคนอื่น

Porter (2000) ได้จำแนกลักษณะความได้เปรียบในการแข่งขัน ออกเป็น 3 แนวทางพื้นฐาน คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) อธิบายเชิงทฤษฎีว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การมุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลตอบแทนและมีผลกำไรที่สูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ ที่การแข่งขันรุนแรงได้ ทั้งนี้ Porter (2009) อธิบายว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะอยู่ในตลาดใหญ่ทำให้ได้เปรียบเรื่องการประหยัดจากขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ (Economy of Scale) ในทำนองเดียวกัน Ditkaew et al. (2020) ได้กล่าวถึงการนำแนวทางนี้ไปปรับใช้สำหรับชุมชนเกษตรที่มีการปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเรียกแนวทางนี้ว่าการเป็นผู้นำในต้นทุน ซึ่งเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเป็นผู้ผลิตที่มีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน โดยการควบคุมการใช้ทรัพยากรด้วยการกำกับดูแล

อย่างใกล้ชิดหรือควบคุมการให้บริการอย่างระมัดระวัง แนวทางถัดมาคือการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างเอกลักษณ์หรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) อธิบายเชิงทฤษฎีว่าการสร้างเอกลักษณ์ คือ ความสามารถของธุรกิจในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และมูลค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า ทั้งในรูปของความแตกต่างในคุณภาพรูปร่างลักษณะของผลผลิต และบริการที่ลูกค้าจะได้รับ โดยแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นเป็นความพยายามขององค์กรในการที่จะให้บริการที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ผู้รับบริการกล่าวขานถึงด้วยความนิยมชมชอบ ซึ่งส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ ความสะดวกสบายพิเศษที่ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ซึ่ง Caves และ Ghemawat (1992) ได้ศึกษาว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถก่อให้เกิดกำไรที่สูงกว่ากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะว่าการสร้างความแตกต่างก่อให้เกิดคู่แข่งที่จะสามารถเข้ามาแข่งขันได้น้อยกว่าแต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถมีส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่า ส่วนแนวทางสุดท้ายคือ กลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) หรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) วิสาหกิจชุมชนต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง ธุรกิจที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นเฉพาะตลาดที่องค์กรมีความชำนาญ โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถถึงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

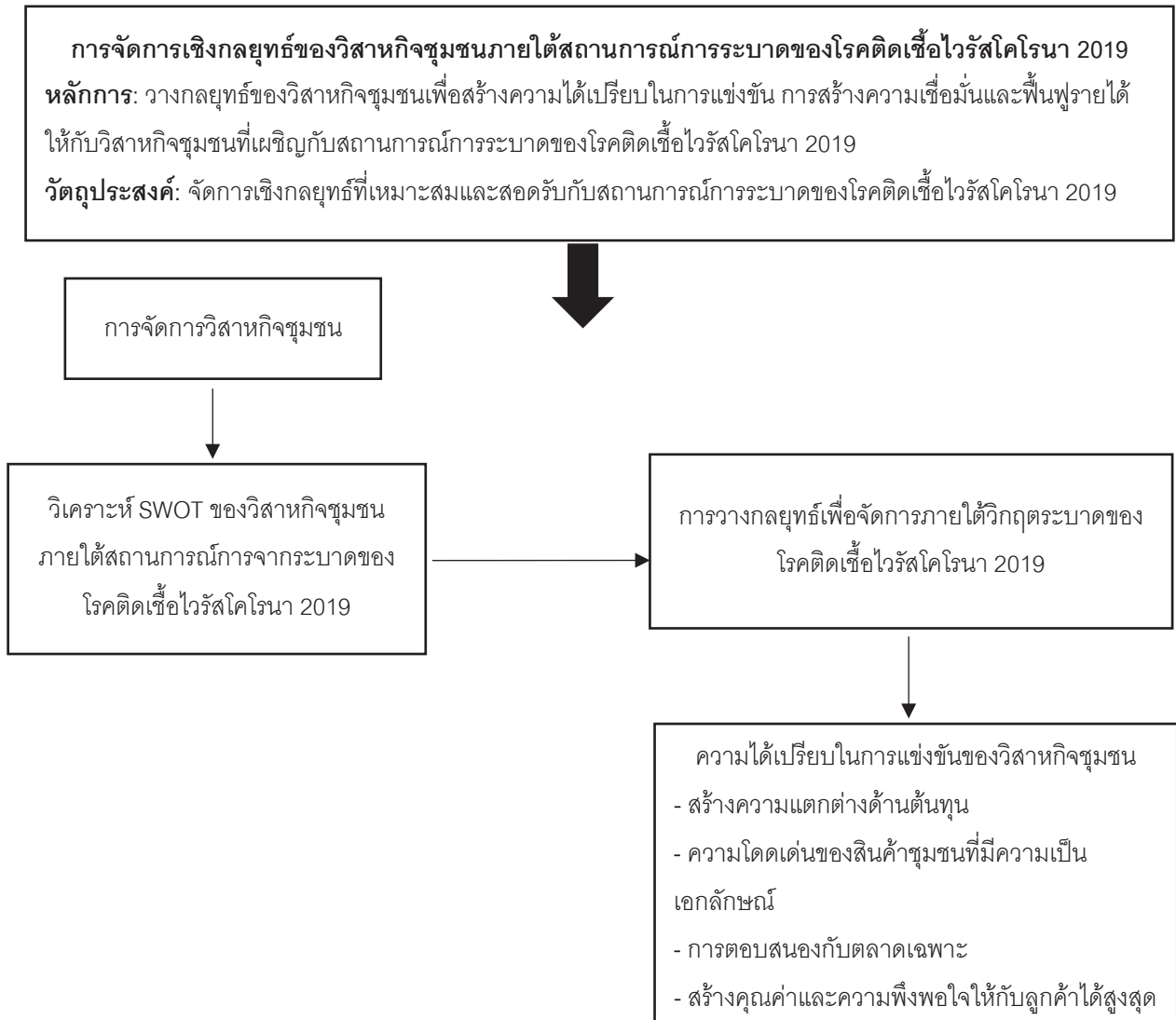
นอกจากนี้ Porter (2000) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “ห่วงโซ่แห่งคุณค่า” (The Value Chain) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมทั้งหมดของกิจการ โดยชี้ให้เห็นว่าในสภาพความเป็นจริงนั้น กิจการประกอบด้วยกิจกรรมน้อยใหญ่ต่าง ๆ ที่ร้อยเรียงสัมพันธ์กันในลักษณะฟันเฟืองที่มีหน้าที่ในการสร้างคุณค่า (Value) ให้แก่ลูกค้า ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นสามารถแบ่งเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ที่เป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตสินค้า แต่ทำหน้าที่สนับสนุนให้กิจกรรมหลักทั้งหลาย ดำเนินไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ กิจกรรมหลักทุกกิจกรรมต่างทำงานประสานสัมพันธ์ มีการส่งต่อไปกับยังกิจกรรมถัดไปอย่างเป็นลำดับขั้นตอนในลักษณะห่วงโซ่ที่ขาดจากกันไม่ได้พร้อมกับการเพิ่มคุณค่าที่เกิดจากผลผลิตของแต่ละกิจกรรม แต่หากกิจกรรมใดมีความอ่อนแอ ห่วงโซ่แห่งคุณค่าอาจจะขาดและส่งผลต่อการทำกำไรของกิจการ ดังเช่นการศึกษาของ จันทนา ฤทธิ์สมบูรณ์และ ทักษิญา สง่าโยธิน (2562) ที่ศึกษาห่วงโซ่มูลค่าเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนด้วยแนวคิดผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนภายใต้กิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมและกิจกรรมสนับสนุน 5 กิจกรรม รวมถึงต้องมีการประยุกต์การดำเนินงานเพื่อความประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้นวิสาหกิจชุมชนควรมีแนวคิดแปลกใหม่ มีเอกลักษณ์ มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่าย ผู้นำของวิสาหกิจชุมชนควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และเสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดีกับสมาชิก วิสาหกิจชุมชนควรเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกรู้จักการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และใช้วัตถุดิบ ทรัพยากรการผลิตที่เป็นของท้องถิ่นมากกว่าทรัพยากรจากภายนอก นอกจากนี้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ควรมีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้กลุ่มฯ มีความรู้ในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ภาครัฐควรทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญมาก วิสาหกิจชุมชนควรเริ่มจากความต้องการของสมาชิก มีโครงสร้างบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎเกณฑ์และระเบียบชัดเจน มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ มีการทำงานอย่างเป็นระบบและมีแผนการสืบทอด วิสาหกิจชุมชนมีการเชื่อมโยงกันเองทั้งภายในพื้นที่เดียวกันและต่างพื้นที่ ควรเน้นการสร้างความแตกต่างเพื่อดึงดูด

ผู้บริโภคข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการดำเนินการวิจัยเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบแยกประเภท เพื่อให้เห็นผลการวิจัยในแต่ละรูปแบบอย่างชัดเจน ทั้งนี้มีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-based View) ของ Barney (1991) ได้กล่าวว่า การใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรได้จากการมีทรัพยากรและความสามารถที่เป็นหนึ่งเดียว มีความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับ Ditkaew et al. (2021) ในประเด็นการสร้างผลการดำเนินงานของธุรกิจจากความสำเร็จได้เปรียบเทียบในการแข่งขันในการให้ความสำคัญกับมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการว่าเป็นแนวคิดด้านทรัพยากรและขีดความสามารถที่มีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มกำไรให้กับองค์กรและสร้างให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันธุรกิจ เพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้า สร้างสัมพันธ์ลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร ใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนการทำงานเพื่อเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโตของธุรกิจทำให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงานและการตัดสินใจจนทำให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนว่าความมุ่งมั่นในการพัฒนากิจกรรมให้ดี มีคุณภาพด้วยกระบวนการและความสามารถทั้งปวงของกิจการสำหรับการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างจากคู่แข่ง จะนำไปสู่ความสำเร็จได้เปรียบเทียบในการแข่งขันด้านต้นทุนหรือด้านการสร้างเอกลักษณ์ จะก่อให้เกิดคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งในสายตาของลูกค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานของทรัพยากรและความสามารถของตนเอง ดังนั้นความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนสร้างได้จากการมีทรัพยากรและองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการผลิตสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและตอบสนองตลาดได้ตรงกับกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งการร้อยเรียงกิจกรรมการผลิตสินค้าให้เกิดมูลค่าที่สูงขึ้น

2.4 การจัดการวิสาหกิจชุมชนเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

เนื่องด้วยสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทยที่มีการแพร่กระจายของเชื้อไปอย่างรวดเร็วทำให้กรมควบคุมโรคได้เปิดศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC) เพื่อตอบโต้การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นั้นส่งผลทำให้เกิดกระทบทางเศรษฐกิจจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 โดยเริ่มจากอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย จากนั้นผลกระทบทางเศรษฐกิจได้ขยายไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารทะเล จนไปถึงธุรกิจทุกภาคส่วนในประเทศไทย (กรมควบคุมโรค, 2564) ดังนั้นการที่จะฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศได้ต้องเริ่มที่การให้ความสำคัญของวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างคุณประโยชน์ทางเศรษฐกิจทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งนี้การพัฒนารูปแบบจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับวิสาหกิจชุมชนของ สุนิสา ละวรรณวงษ์ และนรินทร์ สังข์รักษา (2558) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการแข่งขันสู่ประชาคมอาเซียนนั้นผู้ประกอบการจะต้องผนึกกำลังกับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มแข็งและจริงจัง โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพหลักคือสำนักงานประจำจังหวัดเพื่อกำหนดเป็นนโยบาย/ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

รูปภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด



นอกจากนี้ นางศราภย์ ไชยเมือง และจิรัฐ กัญญาบุญเรือง (2561) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมประเทศไทย 4.0 นั้นจะต้องยึดหลักการที่สำคัญคือ หลักคน โลก กำไร และความยั่งยืน และต้องประกอบด้วย การจัดการใน 2 มิติคือ (1) ปรัชญาการจัดการเพื่อสร้างให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมผู้พัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน และ (2) มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมถึงการติดตามและประเมินผลองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนควรมุ่งที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จมาร่วมพิจารณาด้วย โดย ทักษฎา สง่าโยธิน (2560) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเกิดความสำเร็จได้นั้นเกิดจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความสามัคคีในกลุ่ม การมีส่วนร่วมและความผูกพัน มีระบบการบริหารจัดการที่ดี เงินทุน การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานภายนอกที่เป็นเครือข่าย ทักษะการผลิต การมีตลาดรองรับ การทำบัญชีและการผลิตผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค อย่างไรก็ตามการจัดการภายใต้

ภาวะวิกฤติจะต้องมีระบบการบริหารที่ต่อเนื่องและมีแผนรองรับเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดย อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2552) กล่าวว่าหลักการบริหารภาวะวิกฤติมี 3 ประการคือ (1) การป้องกันการเกิดวิกฤติ โดยทำแผนล่วงหน้าเพื่อลดความเสียหาย (2) การกำจัดวิกฤติที่เกิดขึ้นให้หมดไปเร็วที่สุดเพื่อลดความเสียหาย และ (3) สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นอีกครั้ง สอดคล้องกับ ฉัตรปวีณ์ จรัสรวาววัฒน์ (2556) ที่กล่าวว่าการบริหารงานในองค์กร ภายใต้เหตุการณ์วิกฤติต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นกรอบแนวทางการทำงาน โดยอาศัยผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อสร้างแผนงานที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นการจัดการวิสาหกิจชุมชนเชิงกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งถือว่าอยู่ภายใต้สถานการณ์วิกฤติและไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างแน่นอนต้องอยู่พยายามแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นกับวิสาหกิจด้วยวิธีการที่มีขั้นตอนและเป็นระบบ รวมถึงการร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการวิสาหกิจชุมชนในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ดังตารางที่ 1) เพื่อวางกลยุทธ์ในเชิงรุกให้กับวิสาหกิจชุมชนและการทำปฏิบัติต่อไป

ตาราง 1 การวิเคราะห์ SWOT ของวิสาหกิจชุมชนในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

การวิเคราะห์ SWOT ของวิสาหกิจชุมชนในสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019	
จุดแข็ง (Strength: S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรความรู้ทางภูมิปัญญาในการผลิตสินค้าชุมชนและมีบุคลากรที่มีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์ 2. วัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์สามารถหาได้ในพื้นที่ชุมชน 3. วิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 4. ลักษณะสินค้ามีความเป็นเอกลักษณ์
จุดอ่อน (Weakness: W)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิสาหกิจชุมชนขาดองค์ความรู้ทางการส่งเสริมการตลาดโดยปรับวิธีการขายที่เน้นแบบออนไลน์ 2. วิสาหกิจชุมชนขาดองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมการผลิตเพื่อตอบสนองของกลุ่มลูกค้ายุควิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) 3. วิสาหกิจชุมชนขาดอำนาจต่อรองจากผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ผลิต 4. วิสาหกิจชุมชนไม่มีผู้เชี่ยวชาญและขาดประสบการณ์ทำให้เกิดข้อจำกัดของในการบริหารเงินทุนให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน
โอกาส (Opportunity: O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานภาครัฐและมหาวิทยาลัยดำเนินโครงการเพื่อให้ความรู้ในการดำเนินงาน 2. ภาคเอกชนเตรียมพร้อมสนับสนุนสินค้าวิสาหกิจชุมชนเพิ่มมากขึ้น
อุปสรรค (Threat: T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลกระทบจากภาคอุตสาหกรรมผลิตทั้งในและประเทศ 2. ขาดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดหลัก 3. สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ต่อเนื่องกันมาหลายปี 4. วิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง 5. ขาดเงินทุนสนับสนุนจากรัฐ เนื่องจากรัฐบาลต้องดำเนินการเยียวยาประชาชนหลายโครงการ

จากผลลัพธ์การวิเคราะห์ SWOT ดังตาราง 1 นำไปสู่การวางกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เชิงรุก ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (Strength - Opportunity) ดำเนินการสร้างแหล่งการเรียนรู้โดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและมหาวิทยาลัยเข้าไปร่วมมือกับชุมชนพัฒนาภูมิปัญญาการผลิตสินค้าชุมชน และภาคเอกชนสนับสนุนสินค้าชุมชนที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

2. กลยุทธ์ ST (Strength - Threat) ดำเนินการด้วยการผลิตสินค้าที่มีความเป็นเอกลักษณ์จากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาผสมผสานภูมิปัญญาของคนในชุมชน และนำวัตถุดิบที่หาได้จากพื้นที่นั้นมาใช้เป็นวัตถุดิบหลักเพื่อคงไว้ซึ่งต้นทุนการผลิตที่ไม่สูงจนเกินไป นอกจากนี้ให้ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นหรือบางกิจกรรมที่ไม่สามารถสร้างรายได้เพื่อสร้างความสามารถในการจ่ายค่าจ้างงานจากผลกระทบที่เกิดจากอุตสาหกรรมรายใหญ่ การจ้างงานและพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนและประเทศชาติ

3. กลยุทธ์ WO (Weakness - Opportunity) ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการของภาครัฐและมหาวิทยาลัยในการเข้าไปให้ความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมการขายและรูปแบบการขายแบบออนไลน์ รวมถึงสร้างความเข้าใจกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุควิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงที่สุด อีกทั้งภาคเอกชนควรร่วมมือกับภาครัฐในการสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การผลิตสินค้าชุมชนช่วยฟื้นฟูรายได้กลับคืนมา และให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินเพื่อพัฒนาแหล่งเงินทุน การสร้างความสามารถในการบริหารวงจรกิจกรรมและความสามารถในการจัดหาแหล่งเงินทุนของวิสาหกิจชุมชน

4. กลยุทธ์ WT (Weakness - Threat) ดำเนินการโดยสนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ทางการส่งเสริมการตลาดโดยปรับวิธีการขายที่เน้นแบบออนไลน์ และความรู้ด้านนวัตกรรมการผลิตเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าวิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) และสร้างความเข้าใจกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการปรับตัวและสร้างความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

กลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎี ดังนี้

1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน (Cost Leadership) เนื่องจากองค์ความรู้ทางภูมิปัญญาในการผลิตสินค้าชุมชนและมีบุคลากรที่มีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าด้วยการใช้วัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์สามารถหาได้ในพื้นที่ชุมชน รวมถึงสมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทำให้ชุมชนสามารถผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าภาคอุตสาหกรรม

2. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างเอกลักษณ์ (Differentiation) จากการวางกลยุทธ์ด้วยผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนนั้น ๆ ยากที่ลอกเลียนแบบและยากต่อการมีสินค้ามาทดแทนเนื่องจากเป็นไปตามภูมิปัญญาของชุมชนนั้น ๆ ซึ่งเป็นไปตามหลักของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ของ Barney (1991)

3. การมุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) ซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากการเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคยุควิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) นอกจากนี้การสร้างตลาดออนไลน์จะช่วยเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากขึ้น

4. ด้านห่วงโซ่คุณค่าที่มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและต่อเนื่องทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการสร้างคุณค่าในทุกกิจกรรม โดยเริ่มจากกิจกรรมต้นน้ำในการนำเทคโนโลยีผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างมูลค่าและการใช้ทรัพยากรในการผลิตสินค้าที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดคุณค่าในทุกขั้นตอนของการผลิตและการตลาด ถัดมาคือกิจกรรมกลางน้ำในการเข้าใจผู้บริโภควิถีชีวิตปกติใหม่ (New Normal) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงสร้างแบรนด์และบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัยอันจะส่งผลต่อมูลค่าเพิ่มของสินค้าชุมชนตรงกับความต้องการของตลาดและตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงสุด และกิจกรรมปลายน้ำ เช่น การส่งเสริมการตลาดแบบออนไลน์ การปรับตัวของชุมชนในการนำเทคโนโลยีมาส่งเสริมการขายและติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าได้อย่างดี

3. บทสรุป

ประเทศไทยต้องเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยงมากขึ้นภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ประกอบกับปัจจัยในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเคลื่อนย้ายคน เงินทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี ข่าวสาร สินค้าและบริการอย่างเสรี ทำให้การแข่งขันในตลาดโลกรุนแรงขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้สังคมโลกมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ทำให้เกิดภัยคุกคามและความเสี่ยง อาทิ การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาแรงงานต่างด้าว โรคระบาด ดังจะเห็นได้ว่าภาวะวิกฤตโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบร้ายแรงไปทั่วโลก กล่าวได้ว่าเป็น “วิกฤตที่ไม่เหมือนวิกฤตใดในอดีต (This time is really different)” โดยมีรูปแบบของการเกิดที่ต่างจากวิกฤตอื่นในอดีต เริ่มต้นจากการระบาดอย่างรวดเร็วของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กลายเป็นมหาวิกฤตทางสาธารณสุขโลก ภาครัฐในหลายประเทศต้องเข้ามาตรึงการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ (Great Lockdown) เพื่อจำกัดการระบาด ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้คนและทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหยุดชะงักพร้อมกัน กิจกรรมการผลิตที่หยุดชะงักพร้อมกันได้และกำลังซื้อที่ลดลงรุนแรงทำให้ลูกกลามเป็นวิกฤตทางเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งในครั้งนี้มีลักษณะพิเศษคือเป็นวิกฤตคู่ทั้งด้านอุปทานและอุปสงค์พร้อมกัน ซึ่งการดำเนินการด้านกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อที่จะพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนได้นั้นต้องเริ่มจากการที่ทราบผลกระทบของชุมชนที่ได้รับจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากนั้นหัวหน้าชุมชน ผู้ประกอบการร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (การวิเคราะห์ SWOT) เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยเน้นที่การให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ด้านบุคลากร ผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ ด้านทรัพยากร ด้านการผลิตที่ต้องมีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ทางด้านการวางแผนการตลาดเพื่อตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการตอบรับทางด้านการตลาด ด้านการดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ของชุมชน ด้านงบประมาณทั้งที่เป็นทุนเดิมของชุมชนและส่วนที่รัฐบาลสนับสนุน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนที่เป็นเครือข่ายเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจตามแผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม และด้านเทคโนโลยีที่จะมาช่วยให้เกิดการพัฒนาการผลิตและการจัดจำหน่าย ดังนั้นการวางกลยุทธ์เพื่อการจัดการให้มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อต้นทุนในการใช้ทรัพยากรที่ต่ำ เกิดการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และสามารถเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้ความสำคัญกับห่วงโซ่แห่งคุณค่าสำหรับการดำเนินงานทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน รวมถึงมีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการและต่อเนื่องเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ

4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

4.1.1. หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นเครือข่ายควรมีการเชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยใช้หลักการจัดการแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องในการบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการจะส่งผลดีต่อการรับมือกับการสร้างรายได้อย่างมั่นคงหากเกิดสถานการณ์วิกฤติร้ายแรงในประเทศไทย

4.1.2. หน่วยงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และวิสาหกิจชุมชนในการจัดการฟื้นฟูรายได้จากผลกระทบสถานการณ์ COVID-19 เพื่อสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์วิกฤติหากเกิดโรคระบาดร้ายแรงในอนาคตโดยเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนสภาพแวดล้อมตามบริบทของวิสาหกิจชุมชนอันจะนำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT และวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ

4.1.3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ด้านนวัตกรรมจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรวดเร็ว

4.1.4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปสร้างความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมตบใจทย์เป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก โดยเน้นการจ้างงานในวิสาหกิจชุมชน เกษตรทฤษฎีใหม่ ท่องเที่ยวชุมชน กองทุนหมู่บ้าน และโลจิสติกส์ 2) เน้นการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค ด้วยการลงทุนในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจใหม่ ที่มีศักยภาพเพื่อรองรับการเติบโตที่ยั่งยืนในอนาคต เน้นเกษตรสมัยใหม่ เศรษฐกิจชีวภาพ ท่องเที่ยวคุณภาพ และ 3) เน้นกระตุ้นอุปสงค์และการท่องเที่ยวในประเทศเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคบริการ และเศรษฐกิจ ภาพรวมของประเทศ ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนถือเป็นเศรษฐกิจฐานรากที่สำคัญและอยู่ในเป้าหมายแรกของการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม เมื่อวิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งแล้วก็จะส่งผลที่ดีให้กับเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศด้วย

4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

4.2.1 จากการสังเคราะห์จะเห็นได้ว่าผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญอย่างมาก ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจะต้องยึดหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ผสมกับมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและความสามัคคีในกลุ่ม โดยเฉพาะการที่เผชิญกับการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้นำจะต้องเสริมสร้างกำลังใจ ทুমเทเพื่อให้การฟื้นฟูรายได้กลับมาเร็วที่สุด

4.2.2 ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเตรียมแผนการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะกลยุทธ์ทางด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มซึ่งจะช่วยสร้างความแตกต่างในสินค้าได้

4.2.3. สร้างการมีส่วนร่วมและการบูรณาการระหว่างกลุ่มและภายนอกกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันและสร้างโอกาสในการขยายตลาด

เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมโรค, กองโรคติดต่อทั่วไป. (2564). สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มาตรการสาธารณสุขและปัญหา

อุปสรรคการป้องกันควบคุมโรคในผู้เดินทาง. ค้นเมื่อ 14 กันยายน 2564, จาก <https://ddc.moph.go.th>

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). คู่มือส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. ค้นเมื่อ 15 กันยายน 2564, จาก

<http://www.sceb.doae.go.th>

- คณะกรรมการกลั่นกรองการใช้จ่ายเงินกู้. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *แผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากผลกระทบของไวรัสโควิด-19*. ค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2564, จาก <http://nsc.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2020/07/แผนฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมหลังโควิด.pdf>
- จันทนา ฤทธิ์สมบูรณ์ และ ทักษณา สง่าโยธิน. (2562). ห่วงโซ่มูลค่าเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนด้วยแนวคิดผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (YEC). *วารสารวิทยบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 30(1), 104-117.
- ฉัตรปวีณ์ จรัสวารวัฒน์. (2556). การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์วิกฤติ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 2(1), 1-14.
- ทักษณา สง่าโยธิน. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน. *วารสารพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 12(2), 11-25.
- ทศพร แก้วขวัญไกร. (2560). ทางรอดวิกฤติเศรษฐกิจด้วยแนวทางวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 9(2), 33-50.
- ธัญญ์นิธิ จิรพัฒนาพรสิน. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร หลักฐานเชิงประจักษ์กิจการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไทย. *วารสารนักบริหาร*, 40(2), 64-80
- นงคราญ ไชยเมือง และจิรัฐฐ์ กาญจน์บุญเรือง. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 28(1), 1-18.
- ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล. (2564). อิทธิพลของนโยบายรัฐบาลและการจัดการภาวะวิกฤติที่มีต่อกลยุทธ์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการในจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(2), 76-93.
- พรรณราย ละตา สุภนา บุญเหลือ และศรัญญา รักสงฆ์. (2560). การตรวจสอบเชิงประจักษ์โมเดลตามสถานการณ์ของกลยุทธ์ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ: หลักฐานจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(2), 47-68.
- รชฎ เลียงจันทร์. (2564). *เศรษฐกิจไทยจะเป็นอย่างไร หากเราต้องอยู่กับโควิด-19 ตลอดไป*. ค้นเมื่อ 13 กันยายน 2564, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-covid-recovery-2021>
- วิจัยกรุงศรี. (2564). *แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2564-2566*. ค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2564, จาก https://www.krungsri.com/getmedia/3a84bfe7-f2ab-4af2-aa5c-ad073656bfe3/SO_Industry_Outlook_2021_2023_210108_EN_EX.pdf.aspx
- ศิระประภา เชื้อวิวัฒน์สกุล. (2563). *ผลกระทบและทิศทางของภาคอุตสาหกรรมหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19*. ค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2564, จาก http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Direction_industry_after_COVID-19.pdf
- เสาวณี จันทะพงษ์ และนิธินสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์. (2560). *20 ปีวิกฤติเศรษฐกิจ 2540: บทเรียนสู่เส้นทางเศรษฐกิจที่สมดุลและยั่งยืน*. ค้นเมื่อ 13 กันยายน 2564, จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/FAQ/FAQ_115.pdf

- สุนิสา ละวรรณวงษ์ และนรินทร์ สังข์รักษา. (2558). การพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนอัญมณีและเครื่องประดับ จังหวัดกาญจนบุรีเพื่อการแข่งขันสู่ประชาคมอาเซียน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(1), 1192-1211.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). ภาพรวมการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12. ค้นเมื่อ 13 กันยายน 2564, จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564). การระบาดของโควิด-19 รุนแรงสุดในรอบหลายทศวรรษ. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (*Tourism Economic Review*), 1(4), 30-41.
- อินท์ชลิตา วัชรจิระโชติ. (2556). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตผ้าไหม อำเภอบ้านเขว้า และกลุ่มผลิตผ้าไหม อำเภอคอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)*, 2(2), 47-63.
- อภิสิทธิ์ พรมชัย และศุภลักษณ์ สุวรรณระฆัง. (2554). ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านห้วยการ. *วารสารบริหารท้องถิ่น*, 4(28), 58.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤติสำหรับผู้นำองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 8-18.
- องค์การอนามัยโลก. (2564). *โรคไวรัสโคโรนา*. ค้นเมื่อ 13 กันยายน 2564, จาก <https://www.who.int/thailand/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Caves, R., & Ghemawat, P. (1992). Identifying Mobility Barriers. *Strategic Management Journal*, 13, 1-12.
- Certo, S. C. (2009). *Modern Management*. (9th ed.). New Jersey : Prentice Hill.
- Ditkaew, K., Pitchayatheeranart, L., & Jermstittiprasert, K. (2020). The Causal Structure Relationships between Accounting Information System Quality, Supply Chain Management Capability, and Sustainable Competitive Advantage of Mize. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(1), 144-154.
- Ditkaew, K., Jermstittiprasert, K., & Kaliappen, N. (2021). Strategic Cost Management on Success Logistics Management for Sustainable Performance of Export Business. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(Special Issue 2), 1-13.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. (11th ed.). New Jersey : Pearson Education.
- McKinsey, J. C. C. (1952). *Introduction the Theory of Games*. New York : McGraw-Hill.
- Njue, C. M., & Ongoto, H. K. (2018). Strategic management practices and change implementation in selected public universities in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(4), 124-149
- Office or the National Economic and Social Development Council. (2020). *Economic and social recovery plan from the impact of the Covid-19 virus*. Retrieved on August 9th, 2021, from <http://thai.me.nesdc.go.th>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1997). SWOT analysis-Its role in strategic and management development in SMEs. *In Small Business and Enterprise Development Conference, Sheffield, UK: Sheffield University*, 1-10.

- Porter, M. E. (2000). *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Prentice-Hall Publishing.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. *Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(10), 6-12.
- Stoner, James A.F. (1986). *Management*. Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy : toward global sustainability*. (13th. Edition). N.J. : Prentice-Hall.