

การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix Analysis สำหรับการสร้างกลยุทธ์  
ส่งเสริมการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก  
SWOT ANALYSIS AND TOWS MATRIX ANALYSIS FOR DEVELOPING MARKETING  
STRATEGIES FOR THE THAI DESSERT COMMUNITY ENTERPRISE OF BAN CHOM THONG,  
PHITSANULOK PROVINCE

ฤทธิเตชา ตาบุญใจ<sup>1</sup> กิตติภพ กันทา<sup>1</sup> และ สิริพร สี่ใจคำ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พิษณุโลก

<sup>2</sup>นักวิจัยอิสระ

Ritdacha Taboonjai<sup>1</sup> Kittipop Kanta<sup>1</sup> and Siriporn Srijaikam<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna Phitsanulok

<sup>2</sup>Independent Researcher

(Received: January 10, 2025; Revised: April 18, 2025; Accepted: April 28, 2025)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง โดยใช้ SWOT Analysis เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ผลการวิเคราะห์จาก TOWS Matrix และเพื่อกำหนดแนวทางขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างคือ ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม และสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง รวม 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Analysis และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดด้วย TOWS Matrix ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก IFE Matrix เท่ากับ 2.60 และ EFE Matrix เท่ากับ 2.50 แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดแข็งภายในมากกว่าการรับมือกับปัจจัยภายนอก 2) ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix จากคะแนนถ่วงน้ำหนัก IFE Matrix และ EFE Matrix ตกช่องกลยุทธ์ เชิงรุก (SO) 3) ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้ ใช้สูตรดั้งเดิมและวัตถุดิบท้องถิ่นที่สดใหม่และการได้รับมาตรฐาน Clean Food Good Taste เพื่อเจาะตลาดของฝากหรือสินค้าพรีเมียม ผ่านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ใช้ความเชี่ยวชาญของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การสอนทำขนมไทย เพื่อสร้างรายได้รวมถึงดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาในชุมชน และใช้ความนิยมของคนในท้องถิ่น หรือฐานลูกค้าประจำในการขยายช่องทางจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดีย และแพลตฟอร์มอื่น ๆ

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจชุมชน, SWOT Analysis, TOWS Matrix Analysis, กลยุทธ์

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the internal and external environments of the Ban Chom Thong Thai Dessert Community Enterprise using SWOT analysis in order to develop marketing strategies through the TOWS Matrix and to propose guidelines for market expansion and enhanced competitiveness in Phitsanulok Province. This qualitative study employed in-depth interviews. The participants, selected by purposive sampling, comprised the group president, vice president, and

community enterprise members, totaling 21 informants. Data were analyzed using SWOT analysis, and marketing strategies were formulated using the TOWS Matrix.

The findings revealed that: (1) the SWOT analysis results yielded weighted scores of 2.60 for the IFE Matrix and 2.50 for the EFE Matrix, indicating that the enterprise's internal strengths were relatively stronger than its capacity to respond to external factors. (2) Based on the IFE and EFE weighted scores, the TOWS Matrix positioned the enterprise in the proactive (SO) strategy quadrant. (3) The proposed strategic directions include leveraging traditional recipes and fresh local ingredients, together with the Clean Food Good Taste standard, to penetrate the souvenir and premium product markets; improving packaging to increase product value; utilizing members' expertise to organize cultural activities (e.g., Thai dessert-making workshops) to generate income and attract tourists to the community; and capitalizing on local popularity and a loyal customer base to expand distribution channels through social media and other platforms.

**Keywords:** Community Enterprise, SWOT Analysis, TOWS Matrix Analysis, Strategy

## บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบท ที่ทรัพยากรในท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้านได้รับการนำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างรายได้ให้กับชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2567) ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนต้องปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเศรษฐกิจที่ผันผวน

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดของวิสาหกิจชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ธุรกิจเหล่านี้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและมีส่วนช่วยในการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT และ TOWS Matrix ในการพัฒนากลยุทธ์การตลาด (Wickramasinghe & Takano, 2009) ที่ผ่านมามีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยใช้การสำรวจความพึงพอใจและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจ (กัลยารัตน์ หัสโรค์, 2564) การศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการสร้างกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (อนันตพร พุทธสัสสะ, 2563) แต่ไม่พบการศึกษากลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดที่เน้นเรื่องผลิตภัณฑ์อาหารที่เป็นแบบเฉพาะตามบริบทชุมชน

วิสาหกิจชุมชนในระดับภูมิภาคมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่ โดยการส่งเสริมการผลิตสินค้าท้องถิ่นและการอนุรักษ์ภูมิปัญญาชุมชน ซึ่งช่วยให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้และลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (กระทรวงพาณิชย์, 2566) วิสาหกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากในจังหวัดพิษณุโลก โดยช่วยให้เกิดการอนุรักษ์ทักษะพื้นบ้านและสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับชุมชนในท้องถิ่น วิสาหกิจเหล่านี้มักจะใช้ทรัพยากรในพื้นที่และมรดกทางวัฒนธรรม เช่น การเพาะปลูกสมุนไพร และการผลิตอาหาร เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่ทั้งยั่งยืนและมีรากฐานลึกซึ้งในประเพณีท้องถิ่น การประสบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมักเกิดจากความสามารถในการผสมผสานระหว่างการปฏิบัติใน

รูปแบบดั้งเดิมกับความต้องการของตลาดในยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาของภูมิภาคและช่วยให้ชุมชนมีความยืดหยุ่นต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ (สำนักงานเกษตรจังหวัดพิษณุโลก, 2567)

พื้นที่วิจัยของการศึกษานี้ คือ ตำบลจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งมีลักษณะเด่นคือความเป็นชุมชนเกษตรกรรมที่มีความหลากหลายในทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น ประชาชนในตำบลส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยเฉพาะการปลูกข้าวและผลไม้ เช่น ส้มโอ มะพร้าว และมะปราง ซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญที่มีศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น (องค์การบริหารส่วนตำบลจอมทอง, 2567) และในช่วงว่างจากการทำเกษตร ชาวบ้านมีการรวมกลุ่มเพื่อประกอบอาชีพเสริม เช่น การทำขนมไทยสูตรโบราณ โดยนำสูตรจากรุ่นพ่อแม่ที่สืบทอดกันมานานกว่า 20 ปี ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของชุมชน ขนมไทยเหล่านี้ผลิตขึ้นจากวัตถุดิบในท้องถิ่น เช่น ข้าวเหนียว น้ำตาลมะพร้าว และสมุนไพรพื้นบ้าน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและความพิเศษที่แตกต่างจากตลาดทั่วไป จนกระทั่งรวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขึ้นมาอย่างเป็นทางการจากการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชน พบว่า กลุ่มวิสาหกิจนี้มีความต้องการที่จะพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจในพื้นที่ใกล้เคียง (พุดพิงศ์ สิงห์โต, การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 พฤศจิกายน 2567) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจฐานรากและสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับชุมชนในระยะยาว (สำนักงานเกษตรจังหวัดพิษณุโลก, 2567)

บทความวิจัยนี้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง โดยโครงสร้างของบทความจะครอบคลุมถึงการศึกษาคู่ประกอบทางการตลาด การวิเคราะห์ SWOT Analysis และการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ด้วยการใช้เครื่องมือ TOWS Matrix Analysis งานวิจัยนี้มุ่งหวังที่จะมีส่วนช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย รวมถึงสร้างโอกาสในการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับวิสาหกิจชุมชนในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชนขนมไทย บ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ SWOT Analysis
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ผลการวิเคราะห์ จาก TOWS Matrix
3. เพื่อกำหนดแนวทางขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งเน้นการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถกำหนดแนวทางขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลโดยเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งมีจำนวนสมาชิกในวิสาหกิจชุมชนฯ ทั้งหมด 25 คน และคณะผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจาก 1) ตำแหน่งหรือบทบาท และ 2) ประสบการณ์การทำงานในวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ได้กลุ่ม

ตัวอย่างที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มอย่างแท้จริงคณะผู้วิจัยได้ตั้งสัดส่วนการวิจัยนี้ไว้ว่าต้องมีผู้เข้าร่วมการวิจัยขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 80% ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดซึ่งกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในงานวิจัยครั้งนี้ คือ จำนวนไม่น้อยกว่า 20-25 คน จึงจะมีข้อมูลเพียงพอที่จะสะท้อนภาพรวมของการดำเนินงานในวิสาหกิจชุมชน หลักเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Patton (2002) ให้เหตุผลว่าในงานวิจัยเชิงคุณภาพ การเลือกกลุ่มตัวอย่างจะต้องพิจารณาความเหมาะสมและความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วน 80% จากกลุ่มสมาชิกทั้งหมดสามารถสร้างความมั่นใจในการรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นตัวแทนได้ ซึ่งคณะผู้วิจัยจะชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจนเพื่อให้เป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคน และงานวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ประจำมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย อย่างเรียบร้อยและถูกต้องก่อนที่คณะผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบเป็นคำถามปลายเปิด โดยแบบสัมภาษณ์มี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล บทบาทในวิสาหกิจ และระยะเวลาที่ทำงานในวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างตามแนวคิดทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ของ Kotler (1997)

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ SWOT Analysis ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ตามแนวคิดทฤษฎีของ Albert Humphrey (n.d.)

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เป็นคำถามแบบปลายเปิด เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ หรือข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากคำถามในแบบสัมภาษณ์ในส่วนที่ 1-3

## 3. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) คณะผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้องของเนื้อหาและความสอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาโดยมีการกำหนดเกณฑ์ ค่า IOC คือ ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 แสดงว่าแบบสัมภาษณ์มีค่าความเที่ยงตรงที่ใช้ได้ หากข้อคำถามมีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงคำถาม (Rovinelli & Hambleton, 1977) ส่วนการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์นั้น คณะผู้วิจัยได้คำนวณค่าอัลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1951) ซึ่งค่าอัลฟาของครอนบาคที่มีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่ามีความเชื่อมั่นสูง สำหรับผลการคำนวณค่าอัลฟาของครอนบาคในส่วนที่ 2 และ 3 ของแบบสัมภาษณ์ได้ค่าอัลฟาอยู่ที่ 0.80 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้สามารถยืนยันได้ว่าเครื่องมือวิจัยนี้มีความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลที่สูงและเหมาะสมสำหรับการใช้งาน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์ด้วยตนเอง ณ วิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึก ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 15 - 20 นาทีต่อหนึ่งคน ดำเนินการเก็บข้อมูลในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลทราบรายละเอียดในการทำวิจัยแก่ผู้เข้าร่วมตั้งแต่วันแรก และมีประเด็นในการสนทนาที่เฉพาะเจาะจงตามคำถามที่กำหนดไว้ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็นเห็นตามความรู้สึกและประสบการณ์ ภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง และปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคนอย่างเคร่งครัด

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ของวิสาหกิจชุมชน ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เริ่มจากการอ่านข้อมูล ข้อความสำคัญ และให้ความหมาย แล้วกำหนดประเด็นสำคัญ เพื่อหาความเชื่อมโยงของประเด็นสำคัญ จากนั้นเขียนข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

2. ข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ใช้วิธีการวิเคราะห์การประเมินปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของวิสาหกิจฯ จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มีเกณฑ์การประเมินตามแนวคิดของ เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรศนะ บุญขวัญ (2549) ดังนี้

การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

- ปัจจัยภายในที่สำคัญคือ จุดแข็ง และจุดอ่อน จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis

- น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.1- 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมถูกกำหนดให้เท่ากับ 1.0

- การประเมิน (Rating) ใช้เกณฑ์ 1 - 4 โดย 1 = จุดอ่อนหลัก, 2 = จุดอ่อนรอง, 3 = จุดแข็งรอง, 4 = จุดแข็งหลัก คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของแมทริกซ์ การประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) จะอยู่ระหว่าง 1.0 - 4.0 คือ 2.5 แสดงว่าองค์กรอยู่ในตำแหน่งจุดอ่อน ถ้ามากกว่า 2.5 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งที่เป็นจุดแข็ง

- คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- ปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือ โอกาส และอุปสรรค จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis

- น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.1 - 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมถูกกำหนดให้เท่ากับ 1.0

- การประเมิน (Rating) ใช้เกณฑ์ 1 - 4 โดย 1 = อุปสรรคหลัก, 2 = อุปสรรครอง, 3 = โอกาสรอง, 4 = โอกาสหลัก ถ่วงน้ำหนักรวมของแมทริกซ์ การประเมินปัจจัยภายใน (EFE Matrix) จะอยู่ระหว่าง 1.0 - 4.0 นั้นคือ 2.5 แสดงว่าองค์กรนั้นอยู่ในตำแหน่งอุปสรรค ถ้ามากกว่า 2.5 แสดงว่าอยู่ในตำแหน่งที่เป็นโอกาส

- คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

3. การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix Analysis นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ SWOT Analysis และนำไปกำหนดกลยุทธ์โดยเครื่องมือ Tows Matrix Analysis ใช้วิธีการระดมความคิด (Brainstorm) สรุปประเด็นสำคัญ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์นำผลจากการวิเคราะห์ SWOT มาจับคู่กันตามวิธีการของ TOWS Matrix Analysis เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

#### 4. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยนำข้อมูลที่ได้ให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของข้อมูล ซึ่งวิธีนี้เรียกว่า การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล อีกทั้ง มีการนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวและสัมภาษณ์กลุ่ม ร่วมกับการสังเกตการณ์มาตรวจสอบความถูกต้องของการตีความและการแปลความหมาย และใช้คณะผู้วิจัยตรวจสอบแบบไขว้ ซึ่งตรวจสอบโดยคณะผู้วิจัย ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นคณะผู้วิจัยทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการงานวิจัย และในระหว่างการดำเนินการ คณะผู้วิจัยได้มีการประชุมปรึกษาสะท้อนแนวคิดอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการตรวจสอบซึ่งกันและกัน และเมื่อได้มีการวิเคราะห์แล้ว คณะผู้วิจัยนำข้อมูลมาเปรียบเทียบและตรวจสอบกันเพื่อความถูกต้อง อันจะเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูล

#### 6. การรับรองจริยธรรมในมนุษย์

บทความวิจัยนี้ได้ผ่านการรับรองโครงการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ตามเอกสารเลขที่ UTCCEC/Expedited019/2024 เพื่อเป็นการปกป้องและคุ้มครองสิทธิการให้ข้อมูลจากอาสาสมัครที่เข้าร่วมการวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

#### ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโดยมีผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวนรวมทั้งสิ้น 21 คนจากจำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด 25 คน ซึ่งคิดเป็น 84% ของจำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด ซึ่งได้เกิน 80% ตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่เพียงพอที่จะสะท้อนภาพรวมของการดำเนินงานในวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วยประธานกลุ่ม จำนวน 1 คน รองประธานกลุ่ม จำนวน 1 คน และสมาชิกกลุ่ม จำนวน 19 คน และผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสรุปเป็นผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้ SWOT Analysis พบว่า

การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง พิษณุโลก จากสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง พิษณุโลก ซึ่งวิเคราะห์เชิงพรรณนาโดยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้วสรุปได้ตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง พิษณุโลก

1. จุดแข็ง (Strengths)	2. จุดอ่อน (Weaknesses)
1.1. ก่อตั้งมานานกว่า 20 ปี	2.1. ไม่มีได้กรุ่นใหม่สานต่อ
1.2. ขนมไทยมีสูตรดั้งเดิมและรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ สืบทอดจากชุมชน	2.2. ไม่มีโลโก้ของผลิตภัณฑ์ ทำให้ลูกค้าไม่สามารถรับรู้ว่าเป็นสินค้ามาจากวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง
1.3. มีความเชี่ยวชาญ	2.3. ไม่สามารถขยายตลาดไปต่างจังหวัดได้ เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการขนส่ง อาจทำให้ขนมเสียเพราะกรรมวิธีการผลิตที่ไม่ใช้สารกันบูด ฯลฯ
1.4. มีฐานลูกค้าประจำที่สั่งสินค้าสม่ำเสมอ	2.4. การขายออนไลน์หรือการใช้เทคโนโลยียังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากเป็นเพียงการประกาศรับออเดอร์เท่านั้น
1.5. สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันผลิตและจัดจำหน่าย สร้างความแข็งแกร่งภายในกลุ่ม	
1.6. เป็นที่รู้จักในจังหวัดพิษณุโลก	
1.7. ใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น ทำให้ต้นทุนต่ำและมีความสดใหม่	
1.8. การได้รับมาตรฐาน Clean Food Good Taste	

<p><b>3. โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>3.1. ผู้บริโภคเริ่มหันมาสนใจสินค้าท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดวัฒนธรรม</p> <p>3.2. การขยายช่องทางจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ</p> <p>3.3. ความสนใจของนักท่องเที่ยว สามารถเพิ่มรายได้ผ่านการจัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การสอนทำขนมไทย</p> <p>3.4. รัฐบาลมีโครงการช่วยเหลือด้านเงินทุนและการพัฒนาศักยภาพ</p> <p>3.5. ขนมไทยสามารถเจาะตลาดของฝากหรือสินค้าพรีเมียมด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และการเพิ่มมูลค่า</p>	<p><b>4. อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>4.1. มีผู้ผลิตขนมไทยรายอื่นและขนมทดแทนที่หลากหลาย</p> <p>4.2. ผู้บริโภคบางกลุ่มลดการบริโภคขนมหวานเนื่องจากกังวลเรื่องสุขภาพ</p> <p>4.3. ความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบตามฤดูกาล</p> <p>4.4. ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค</p> <p>4.5. สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ซึ่งจำกัดความสามารถในการขยายการผลิต</p>
---	--

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ผลการวิเคราะห์จาก TOWS Matrix พบว่า

ตารางที่ 2 แสดงการประเมินปัจจัยในการดำเนินงานภายใน IFE Matrix ของวิสาหกิจฯ

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง</b>			
1. ก่อตั้งมานานกว่า 20 ปี	0.10	4	0.40
2. ขนมไทยมีสูตรดั้งเดิมและรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ สืบทอดจากชุมชน	0.06	4	0.24
3. มีความเชี่ยวชาญ	0.08	3	0.24
4. มีฐานลูกค้าประจำที่ส่งสินค้าสม่ำเสมอ	0.09	3	0.27
5. สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันผลิตและจัดจำหน่าย สร้างความแข็งแกร่งภายในกลุ่ม	0.07	4	0.28
6. เป็นที่รู้จักในจังหวัดพิษณุโลก	0.07	4	0.28
7. ใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น ทำให้ต้นทุนต่ำและมีความสดใหม่	0.07	3	0.21
8. ได้รับการรับรองจากมาตรฐาน Clean Food Good Taste	0.06	3	0.18
<b>จุดอ่อน</b>			
1. ไม่มีเด็กรุ่นใหม่สานต่อ	0.10	2	0.20
2. ไม่มีโลโก้ของผลิตภัณฑ์ ทำให้ลูกค้าไม่สามารถรับรู้ว่าเป็นสินค้ามาจากวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก	0.12	1	0.12
3. ไม่สามารถขยายตลาดไปต่างจังหวัดได้ เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการขนส่ง อาจทำให้ขนมเสีย เพราะกรรมวิธีการผลิตที่ไม่ใช้สารกันบูด ฯลฯ	0.10	1	0.10
4. การขายออนไลน์หรือการใช้เทคโนโลยียังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากเป็นเพียงการประกาศรับออเดอร์เท่านั้น	0.08	1	0.08
<b>รวม</b>	1.00		2.60

จากตารางที่ 2 การประเมินปัจจัยภายใน IFE Matrix พบว่า องค์กรมีจุดแข็งในด้านก่อตั้งมานานกว่า 20 ปี ซึ่งได้รับคะแนนสูง (0.40) ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี แต่ปัจจัยภายในด้านการขายออนไลน์ หรือการใช้เทคโนโลยียังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ยังคงเป็นจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม โดยได้รับคะแนนต่ำสุด (0.08) การดำเนินการพัฒนาในด้านนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

**ตารางที่ 3** แสดงการประเมินปัจจัยในการดำเนินงานภายนอก EFE Matrix ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส</b>			
1. ผู้บริโภคเริ่มหันมาสนใจสินค้าท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดวัฒนธรรม	0.15	4	0.60
2. การขยายช่องทางจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ	0.10	4	0.40
3. ความสนใจของนักท่องเที่ยว สามารถเพิ่มรายได้ผ่านการจัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การสอนทำขนมไทย	0.10	3	0.30
4. รัฐบาลมีโครงการช่วยเหลือด้านเงินทุนและการพัฒนาศักยภาพ	0.10	4	0.40
<b>อุปสรรค</b>			
1. มีผู้ผลิตขนมไทยรายอื่นและขนมทดแทนที่หลากหลาย	0.15	1	0.15
2. ผู้บริโภคบางกลุ่มลดการบริโภคขนมหวานเนื่องจากกังวลเรื่องสุขภาพ	0.05	2	0.10
3. ความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบตามฤดูกาล	0.10	2	0.20
4. ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค	0.10	2	0.20
5. สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ซึ่งจำกัดความสามารถในการขยายการผลิต	0.15	1	0.15
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

จากตารางที่ 3 การประเมินปัจจัยในการดำเนินงานภายนอก EFE Matrix พบว่า องค์กรมีโอกาสในด้านผู้บริโภคเริ่มหันมาสนใจสินค้าท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดวัฒนธรรม ซึ่งได้รับคะแนนสูง (0.60) ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันที่ดี แต่ปัจจัยภายนอกด้านการที่มีผู้ผลิตขนมไทยรายอื่นและขนมทดแทนที่หลากหลาย โดยได้รับคะแนนสูงสุด (0.20) อุปสรรคเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรเตรียมความพร้อมในด้านกลยุทธ์และปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ช่วยจับคู่ระหว่างทรัพยากรและทักษะภายในกับโอกาสและอุปสรรคภายนอก โดยผสมผสานสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

การวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix Analysis จากข้อมูลสภาพแวดล้อมใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชน

จากการประเมินปัจจัยภายใน (IFE Matrix) ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก = 2.60

จากการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) ได้คะแนนถ่วงน้ำหนัก = 2.50

**ตารางที่ 4** ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix Analysis

			2.5
	ปัจจัยภายนอก / ปัจจัยภายใน	จุดแข็งภายใน (S)	จุดอ่อนภายใน (W)
2.5	โอกาสจากภายนอก (O)	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
	อุปสรรค (T)	ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)

การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix Analysis พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ตกช่องกลยุทธ์ SO คือ กลยุทธ์เชิงรุก เนื่องจากค่าของการประเมินปัจจัยภายในได้คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 2.60 ซึ่งหากมีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 2.50 แสดงว่าวิสาหกิจมีจุดแข็งภายในมากกว่าจุดอ่อน และค่าของการประเมินปัจจัยภายในได้คะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 2.50 ซึ่งหากมีคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 2.50 แสดงว่าวิสาหกิจมีโอกาสจากภายนอกมากกว่าอุปสรรค Wehrich (1982) เพราะฉะนั้นหากนำคะแนนจากการประเมินปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ดังตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจตกช่องกลยุทธ์ SO

**ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อกำหนดแนวทางขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า

จากผลการประเมินการสร้างกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix Analysis พบว่า วิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทย บ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ตกช่องกลยุทธ์ SO คือ กลยุทธ์เชิงรุก ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางการใช้กลยุทธ์โดยวิธีประสานจุดแข็ง และโอกาสของวิสาหกิจชุมชนฯ ดังนี้ 1. (S2,7 + O5) ใช้สูตรดั้งเดิมและวัตถุดิบท้องถิ่นที่สดใหม่ (เพื่อเจาะตลาดของฝากหรือสินค้าพรีเมียม ผ่านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ 2. (S3,5 + O3) ความเชี่ยวชาญ และความร่วมมือของสมาชิก สามารถจัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การสอนทำขนมไทย เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและสร้างรายได้เพิ่มเติม 3. (S6,4 + O2) ใช้ความนิยมในท้องถิ่น และฐานลูกค้าประจำ ในการขยายช่องทางจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอื่น ๆ

**ตารางที่ 5** แสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดของวิสาหกิจกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลกได้ ดังนี้

(SO) กลยุทธ์เชิงรุก	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
1. (S2,7,8 + O5) ใช้สูตรดั้งเดิมและวัตถุดิบท้องถิ่นที่สดใหม่ การได้รับมาตรฐาน Clean Food Good Taste เพื่อเจาะตลาดของฝากหรือสินค้าพรีเมียม ผ่านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ 2. (S3,5 + O3) ความเชี่ยวชาญ และความร่วมมือของสมาชิก สามารถจัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การสอนทำขนมไทย เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและสร้างรายได้เพิ่มเติม 3. (S6,4 + O2) ใช้ความนิยมในท้องถิ่น และฐานลูกค้าประจำ ในการขยายช่องทางจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอื่น ๆ	1. (W2 + O5) พัฒนาโลโก้และบรรจุภัณฑ์ เพื่อสร้างการจดจำแบรนด์และเพิ่มโอกาสเจาะตลาดสินค้าพรีเมียม 2. (W3 + O2) แก้ปัญหาข้อจำกัดด้านการขนส่ง ด้วยการใช้ช่องทางออนไลน์ ขายผลิตภัณฑ์บางชนิดที่มีอายุการเก็บรักษานาน 3. (W4 + O4) พัฒนาทักษะการขายออนไลน์และใช้เทคโนโลยี โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพของรัฐบาล

ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
1. (S4, 6 + T1) ใช้ชื่อเสียงและฐานลูกค้าประจำเพื่อรักษาตลาดในท้องถิ่นเมื่อเผชิญกับการแข่งขันจากผู้ผลิตรายอื่น	1. (W1 + T5) จัดอบรมเพื่อดึงเด็กรุ่นใหม่เข้ามาสานต่อกิจการและเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดของสมาชิกผู้สูงอายุ
2. (S2, 3 + T2) ความเชี่ยวชาญและสูตรดั้งเดิม สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่กังวลเรื่องสุขภาพ เช่น ขนมไทยสูตรลดน้ำตาล	2. (W4 + T2) ส่งเสริมการขายผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มที่กำลังลดการบริโภคขนมหวานหรือกลุ่มลูกค้าใหม่

จากตารางที่ 5 ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix Analysis จากผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของวิสาหกิจกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก ได้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด 10 กลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาแบรนด์ด้วยการออกแบบโลโก้และบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัยเพื่อเจาะตลาดสินค้าพรีเมียม (W2 + O5)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการผลิตที่สามารถยืดอายุการเก็บรักษาเพื่อการขนส่งไปจำหน่ายในพื้นที่อื่น ๆ (W3 + O2)

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มทักษะการขายออนไลน์และใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ (W4 + T2)

กลยุทธ์ที่ 4 ขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ (S6,4 + O2)

กลยุทธ์ที่ 5 รักษาฐานลูกค้าประจำในท้องถิ่นเพื่อลดผลกระทบจากการแข่งขัน (S4, 6 + T1)

กลยุทธ์ที่ 6 ใช้ความเชี่ยวชาญ สูตรดั้งเดิมและการได้การรับรองจากมาตรฐาน จัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม (S2,7,8 + O5)

กลยุทธ์ที่ 7 ใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อลดความเสี่ยงด้านราคาวัตถุดิบที่ผันผวน (S6,4 + O2)

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาขนมสูตรลดน้ำตาลตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสุขภาพ (S2, 3 + T2)

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมการสืบทอดกิจการโดยดึงคนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วม (W1 + T5)

กลยุทธ์ที่ 10 เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพของรัฐเพื่อรับทุนสนับสนุนและพัฒนาระบบการผลิต (W4 + O4)

### อภิปรายผล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT สู่การสร้าง กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดผ่านการวิเคราะห์ TOWS Matrix และเพื่อเสนอแนะแนวทางการตลาดที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจชน การศึกษานี้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

#### การอภิปรายตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ผลการวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดแข็ง คือ กลุ่มมีผลิตภัณฑ์ขนมไทยที่มีรสชาติและสูตรดั้งเดิมเป็นเอกลักษณ์ สืบทอดมาอย่างยาวนานกว่า 20 ปี ใช้วัตถุดิบท้องถิ่นสดใหม่ที่มีต้นทุนต่ำ ทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากลูกค้าอย่างต่อเนื่องและมีฐานลูกค้าประจำ สมาชิกในกลุ่มมีความร่วมมือในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า ซึ่งช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิดา สุวรรณนิพนธ์ (2564) ที่พบว่าจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนในกรุงเทพฯ คือ การมีบุคลากรที่มีความชำนาญ มีทักษะฝึกลึกเกี่ยวกับการผลิต มีรางวัลรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ และใช้วัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น สะท้อนให้เห็นว่าจุดแข็งนี้สามารถพัฒนาให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมากยิ่งขึ้น หากกลุ่มให้ความสำคัญกับการต่อยอดสูตรดั้งเดิมไปสู่การพัฒนาสูตรใหม่ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ จุดอ่อน คือ กลุ่มไม่มีเด็กรุ่นใหม่สานต่อ และขาดการ

พัฒนาโลโก้และแบรนด์ที่ชัดเจน ทำให้สินค้าไม่เป็นที่จดจำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมมัญญภัทร สุพรรณพงษ์ (2561) พบว่า ผลิตภัณฑ์ขวดสบู่เหลวมะหาดขาดความทันสมัย และฉลากไม่มีรายละเอียดแสดงส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ และยังมีข้อจำกัดด้านการขยายตลาดไปยังพื้นที่อื่นและการใช้เทคโนโลยีออนไลน์ในการขาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี สูญ, อัสมาอีล ราโออบ และโรสนา รัฐการ์ณย์ (2566) ที่พบว่า สมาชิกขาดความรู้ด้านการตลาด การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์

เพจเฟซบุ๊กไม่มีการเคลื่อนไหว สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก ขาดเยาวชนรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อทำตลาดออนไลน์ ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นนี้เป็นจุดอ่อนที่มีความท้าทายสูง เพราะการดึงเยาวชนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมกับวิสาหกิจชุมชนมีแรงจูงใจไม่เพียงพอต้องอาศัยนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจสู่ฐานราก และยังคงสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ เพื่อให้เยาวชนรู้สึกมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการขับเคลื่อนธุรกิจของกลุ่ม ส่วนโอกาส คือ การที่ผู้บริโภคเริ่มให้ความสนใจกับสินค้าท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดวัฒนธรรมไทยเปิดโอกาสให้กลุ่มสามารถเจาะตลาดของฝากหรือสินค้าพรีเมียมได้ โดยการพัฒนาระบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความน่าสนใจมากขึ้น รวมถึงการใช้โซเชียลมีเดียและอีคอมเมิร์ซในการขายฐานลูกค้าในวงกว้าง ผู้วิจัยมีมุมมองว่าการใช้เทคโนโลยีออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญในการขยายตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภควัยรุ่นและวัยทำงานที่มีพฤติกรรมการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ส่วนอุปสรรค คือ การแข่งขันสูงจากผู้ผลิตรายอื่นและผลิตภัณฑ์ทดแทน รวมถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อยอดขาย นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบตามฤดูกาลก็ส่งผลกระทบต่อความเสถียรของการผลิต การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการขาดเครื่องมือและกระบวนการทำการตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาศ พิรพัชระ และคณะ (2567) ที่ชี้ว่าอุปสรรคด้านการแข่งขัน ด้านราคา และวัตถุดิบส่งผลกระทบต่อธุรกิจและเมื่อพิจารณาอุปสรรคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีคู่แข่งในตลาดทั้งในและนอกพื้นที่ พบว่า ผลิตภัณฑ์มีกระบวนการทำไม่ซับซ้อน จึงเกิดการลอกเลียนแบบได้ง่าย และสอดคล้องกับ Pajit and Thongchot (2017) พบว่า การประเมินศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านโครงสร้างการบริหารและด้านการตลาด ทำให้การพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน ยังไม่ไปถึงขีดสุดของความสามารถ ผู้วิจัยมองว่าการรับมือกับอุปสรรคเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ผ่านนวัตกรรม เช่น การพัฒนาสูตรขนมที่เน้นสุขภาพ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่สื่อถึงความเป็นไทยในรูปแบบที่ทันสมัย ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

## การอภิปรายตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วย TOWS Matrix พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ได้กลยุทธ์ 10 กลยุทธ์ เริ่มจากการพัฒนาแบรนด์ด้วยการออกแบบโลโก้และบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัยเพื่อเจาะตลาดสินค้าพรีเมียม การสร้างการรับรู้ด้วยการสร้างแบรนด์เพื่อดึงดูดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Daniar, Marta, & Sampurna, 2020) รวมถึงการเพิ่มทักษะการขายออนไลน์และ ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันตพร พุทธิสสะ (2563) พบว่า การพัฒนา กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดดิจิทัลโดยการสร้างเพจสินค้าผ่านเฟซบุ๊ก เทคนิคต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์มีส่วนช่วยในการเพิ่มยอดขาย และพัฒนากระบวนการผลิตที่สามารถยืดอายุการเก็บรักษาเพื่อการขนส่งไปจำหน่ายในพื้นที่อื่น ๆ หรือการขายผลิตภัณฑ์บางชนิดที่มีอายุการเก็บรักษานานเพื่อรักษาฐานลูกค้าประจำในท้องถิ่นเพื่อลดผลกระทบจากการแข่งขัน โดยใช้ความเชี่ยวชาญ การได้รับมาตรฐาน Clean Food Good Taste และการมีสูตรดั้งเดิมจัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น จัดกิจกรรมสอนทำขนมไทยโบราณให้กับนักท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่ม รวมถึงใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อลดความเสี่ยงด้าน

ราคาวัตถุดิบที่ผันผวน และการพัฒนาขนมสูตรลดน้ำตาลเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสุขภาพ และส่งเสริม การสืบทอดกิจการโดยดั่งคนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วม โดยการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพของรัฐเพื่อรับทุน สนับสนุนและพัฒนากระบวนการผลิต สะท้อนให้เห็นว่าการผสมผสานระหว่างการรักษาเอกลักษณ์ดั้งเดิมและ การปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้กลุ่มขนมไทยบ้าน จอมทองสามารถแข่งขันและเติบโตได้ในระยะยาว

### การอภิปรายตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

แนวทางการขยายตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้าน จอมทอง จังหวัดพิษณุโลก สามารถดำเนินการได้โดยการใช้จุดแข็งของกลุ่มเข้ากับกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน โดยการใช้สูตรขนมไทยดั้งเดิมและวัตถุดิบท้องถิ่นที่สดใหม่ ร่วมกับการได้รับ มาตรฐาน Clean Food Good Taste จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์เชิงคุณภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์ ซึ่ง สามารถต่อยอดสู่การเจาะตลาดของฝากหรือสินค้า พรีเมียมผ่านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัยและดึงดูดใจ ผู้บริโภค การใช้ความเชี่ยวชาญของสมาชิกในกลุ่มเพื่อจัดกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การสอนทำขนมไทย จะ เป็นช่องทางเสริมในการสร้างรายได้และดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชน ซึ่งไม่เพียงช่วยเพิ่มยอดขายโดยตรง แต่ยัง สร้างการรับรู้และส่งเสริมการตลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Marketing) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอีก หนึ่งกลยุทธ์สำคัญ คือ การอาศัยความนิยมของคนในท้องถิ่นและฐานลูกค้าประจำเป็นจุดเริ่มต้นในการขยายช่อง ทางการจำหน่ายผ่านโซเชียลมีเดียและแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคซื้อสินค้าของ ผู้บริโภคยุคใหม่ที่นิยมการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น การนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ร่วมกันจะช่วยเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับวิสาหกิจชุมชนขนมไทยบ้านจอมทองในระยะยาว

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการตลาดให้กับวิสาหกิจ ชุมชนกลุ่มอาชีพขนมไทยบ้านจอมทอง จังหวัดพิษณุโลก เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจฯ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนากิจการของวิสาหกิจฯ ในด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางสำหรับงานวิจัย ครั้งต่อไป 3 ด้านดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาวิสาหกิจ ควรศึกษากระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน โดย เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาสานต่อกิจการ รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ที่ ส่งเสริมแรงจูงใจ เช่น การจัดอบรมทักษะการตลาดออนไลน์ การสร้างรายได้เสริม และการผลักดันให้การสืบทอดกิจการเป็นส่วนหนึ่งของการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น

1.2 ด้านกระบวนการผลิตและการตลาด ควรศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับ วิสาหกิจ เช่น การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการใช้แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซระดับภูมิภาค เพื่อเพิ่มการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบของการปรับตัวทางเทคโนโลยีต่อยอดขาย และความพึงพอใจของลูกค้า

1.3 ด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ควรศึกษาความคาดหวังของลูกค้าเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ เช่น การออกแบบ รูปทรง และสีสันทที่สะท้อนความเป็นไทย เพื่อเจาะตลาดของฝากหรือสินค้า พรีเมียม นอกจากนี้ควรวิเคราะห์ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ของวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1. ควรเพิ่มการศึกษาเชิงลึกในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งในและนอกพื้นที่ เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ความต้องการ และความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์ขนมไทย

2.2. ควรศึกษาเปรียบเทียบวิสาหกิจชุมชนที่มีความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เพื่อเรียนรู้และนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อื่น

### เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2567). **คู่มือการดำเนินงานกิจการวิสาหกิจชุมชน**. สืบค้นจาก

<http://www.sceb.doae.go.th/Documents/SKC/wCE.pdf>

กระทรวงพาณิชย์. (2566). **การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานราก**.

<https://uploads.tpsa.go.th>

กัลยารัตน์ หัสโรจน์. (2564). กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการที่ได้รับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนจังหวัดอุดรธานี. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 41(6), 7–19.

เขมิกา สงวนพวง, และ จิตรลดา รอดพลอย. (2564). การศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปสมุนไพรพื้นบ้านในตำบลบ้านทราย อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี. **วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 4(3), 64–84.

จุฑามาศ พิรพัชระ และคณะ. (2567). ชุมชนหนองหญ้าปล้อง: การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix สู่การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด. **วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ**, 6(3), 638–652.

พิมม์ญภัทร สุพรรณพงศ์. (2561). การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรไทยท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม เพื่อยกระดับสู่ผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวไทยเชิงสุขภาพ: กรณีศึกษาเมืองท่องเที่ยวเชิงสุขภาพภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย. ใน **การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติครั้งที่ 2** (น. 537–547). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

รัชณี สูญ, อีสมาอีล ราโอบ, และ โรสนา รัฐการ์ณย์. (2566). กระบวนทัศน์ใหม่ต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนอาหารฮาลาลในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสามจังหวัดชายแดนใต้ จังหวัดปัตตานี เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดสู่ประชาคมอาเซียน. **วารสารอัล-อิกมะฮ์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี**, 6(25), 178–191.

วนิดา สุวรรณนิพนธ์. (2564). ความสามารถในการแข่งขันบนฐานเศรษฐกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มสินค้าท้องถิ่นในกรุงเทพมหานคร. **วารสารราชภัฏสวนสุนันทา**, 13(1), 1–21.

สุภางค์ จันทวานิช. (2553). **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเกษตรจังหวัดพิษณุโลก. (2567). **วิสาหกิจชุมชนพิษณุโลก**.

<https://phitsanulok.doae.go.th/province/>

องค์การบริหารส่วนตำบลจอมทอง. (2567). **ข้อมูลประชากรตำบลจอมทอง**.

<https://www.jomtong.go.th/home>

อนันตพร พุทธิสสะ. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดดิจิทัลเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์. **วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ**, 1(2), 12–21.

- เอกชัย อภิศักดิ์กุล, และ ทรรศนะ บุญขวัญ. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, **16**(3), 297–334.
- Daniar, A., Marta, R. F., & Sampurna, A. (2020). Defining brand identity of noesa woven fabric through total branding in online media. *Diakom: Journal Media dan Komunikasi*, **3**(1), 77–88. <https://doi.org/10.17933/diakom.v3i1.105>
- Dvorak, J., Burksiene, V., & Vitálišová, K. (2024). SWOT analysis. *Reference Module in Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00412-6>
- Kotler, P. (1997). **Marketing management: Analysis, planning, implementation and control** (14th global ed.). Prentice-Hall.
- Paijit, P., & Thongchot, C. (2017). Management processes affecting Surat Thani community enterprises, manufacturing groups and food production effectiveness. *Journal of Management Sciences*, **4**(2), 175–204.
- Patton, M. Q. (2002). **Qualitative research and evaluation methods** (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). Introduction to the special issue on assessment of the content validity of tests. *Applied Psychological Measurement*, **1**(3), 301–307.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situation analysis. *Long Range Planning*, **15**(2), 54–66.
- Wickramasinghe, V., & Takano, S. (2009). Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case of Sri Lanka tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, **8**(1), 1–16.