กลยุทธ์ธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทยภายใต้บริบท Next Normal*

BUSINESS STRATEGIES OF MICRO SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, VEGETABLES AND PROCESSED FRUITS IN THAILAND UNDER THE CONTEXT OF NEXT NORMAL

วรันธร ณ นคร
Varunthorn Na-Nakron
ปาลิดา ศรีศรกำพล
Palida Srisornkompon
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, ประเทศไทย.
Panyapiwat Institute of Management, Thailand.
E-mail: Varunthorn.nan@cpseeding.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาสของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal ใช้ SWOT Analysis 2) พัฒนาแนวทางจัดทำกลยุทธ์ดำเนินธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal ใช้ TOWS Matrix เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ประกอบการเกษตรแปรรูป 3 กลุ่ม คือขนาดย่อย ขนาดย่อม ขนาดกลาง 27 ราย วิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อย ใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข เน้นการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ตามตลาดมากเกินไป ใช้ 3rd party เสริม ใช้เทคโนโลยี สร้างพื้นฐานธุรกิจให้มั่นคง กลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อม ใช้กลยุทธ์เชิงรุก หาเทคโนโลยีพัฒนาผลผลิตสอดคล้องกับความต้องการตลาด มีเครือข่ายธุรกิจ สนับสนุนของรัฐ กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลาง ใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้เทคโนโลยีระยะยาว สร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ สามารถโยกการแข่งขันตลาดภายในประเทศไทยผูกขาดไปสู่ตลาดต่างประเทศ จากผลการวิจัยพิจารณา SWOT Analysis พัฒนากลยุทธ์หลักการ TOWS Matrix

* Received: 21 February 2024; Revised: 17 June 2024; Accepted: 21 June 2024

ดังนี้ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดขนาดย่อย ควรใช้แนวทางกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่เชิงแก้ไข (WO) ด้วยการหากลุ่ม 3rd party ช่วยสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ๆ เติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดขนาดย่อม ควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ดำเนินการเจาะตลาดโดยตรงตามเครือข่ายทางธุรกิจ นำเทคโนโลยีมาช่วยยกระดับขีดความสามารถ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง ใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ด้วยการลงทุนเทคโนโลยีในระยะยาว และสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือขยายไปตลาดอื่นในอนาคต

คำสำคัญ: ผักและผลไม้แปรรูป, กลยุทธ์ธุรกิจ, ผู้ประกอบการ, วิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดย่อม และขนาดกลาง

Abstract

The objectives of this research article were twofold: 1) to analyze the strengths, weaknesses, threats, and opportunities of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Processed Vegetables and Fruit industries in Thailand under the context of the Next Normal, utilizing SWOT Analysis, and 2) to develop guidelines and formulate business strategies for SMEs in these industries under the Next Normal context using the TOWS Matrix. This qualitative research involved interviews with three groups of entrepreneurs from the processed agricultural business, including Micro-sized, Small-sized, and Medium-sized Enterprises, totaling 27 participants. Subsequently, content analysis was conducted.

The research findings revealed that Micro-sized Enterprises opted for Remedial Strategies, focusing on gradual growth rather than closely following market trends, collaborating with third-party entities, leveraging technology, and aiming to establish a stable business foundation. Small-sized Enterprises chose Proactive Strategies, seeking technologies to enhance productivity in alignment with market demand, and leveraging business networks and government support. Medium-sized Enterprises, however, adopted Defensive Strategies, prioritizing long-term technology investments, stabilizing business operations, and aiming to avoid monopolization in the Thai market while

expanding globally. Based on the SWOT Analysis evaluation, the development of strategies using the TOWS Matrix principles is outlined as follows: Micro-sized Enterprises should employ Corrective Strategies (WO) by seeking third-party assistance in creating new, effective operational strategies to facilitate gradual business growth. Small-sized Enterprises should adopt Proactive Strategies (SO) by directly penetrating the market through business networks and adapting technology to drive a paradigm shift in their business. Medium-sized Enterprises should pursue Defensive Strategies (WT) by investing in long-term technology and consistently creating business stability to enable growth into a large business or expansion internationally.

Keywords: Processed Vegetables and Fruits, Business Strategy, Entrepreneur, Micro, Small, and Medium-sized Enterprises.

บทนำ

อุตสาหกรรมการเกษตรมีความสำคัญ เพราะการอุปโภคบริโภคของครัวเรือนพบว่า ที่ผ่านมามูลค่าการค้าระหว่างประเทศ สินค้าอุตสาหกรรมการเกษตรปี พ.ศ. 2564 มีมูลค่า 1,273,761 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเทียบกับช่วงเดียวกัน พ.ศ. 2563 มูลค่า 1,098,475 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.96) (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2566) ภาพรวมมูลค่าเศรษฐกิจร้อยละ 8 ของมูลค่าเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย พ.ศ. 2561 มี GDP มากถึง 1.32 ล้านล้านบาท เติบโตจากปี พ.ศ. 2558 มูลค่า 1.22 ล้านล้านบาท เติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ประมาณร้อยละ 2.1 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ภาพรวมดุลการค้า พ.ศ. 2564 ไทยส่งออกสินค้าเกษตรตลาดโลก มูลค่ามากถึง 1.3 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 17 เมื่อเทียบกับปี 63 ส่งผลให้ไทยได้ดุลการค้าสินค้าเกษตรรวม 813,693 ล้านบาท สถานการณ์ส่งออกสินค้าเกษตรทั่วโลกปี 2563-2564 เติบโตขึ้นร้อยละ 16 อัตราส่วนการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 17 (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2565) ข้อมูลทะเบียนเกษตรกร พ.ศ. 2560 พบว่าประเทศไทยเกษตรกรประมาณ 12.4 ล้านราย กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมภาคธุรกิจเกษตร ทั้งหมด 66,205 ราย คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 0.47 ของการจ้างงาน ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งประเทศ ขยายตัวจากปี พ.ศ. 2560 คิดเป็น ร้อยละ 5.06 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ภาคอุตสาหกรรมการเกษตรขยายตัวส่งผลให้เศรษฐกิจเติบ

อย่างต่อเนื่อง แต่สินค้าการเกษตรที่ประเทศไทยส่งออกกลับเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มไม่มากนัก เช่น สินค้าไม่ได้คุณภาพ การแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหญ่ เป็นต้น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เห็นความสำคัญการเกษตรแปรรูปต่อยอดมูลค่าเศรษฐกิจ ภาพรวมอุตสาหกรรมการเกษตรขยายตัว แต่พื้นฐานอุตสาหกรรมการเกษตรไทยประสบปัญหาความแปรปรวนราคา ความเสี่ยงต่อระดับมูลค่าเกษตรตกต่ำ สภาพแวดล้อมกระทบกับผลผลิตอุตสาหกรรม ต้นน้ำมีปัญหาราคาอยู่เสมอ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2565) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูป เป็นธุรกิจต้นน้ำช่วยเศรษฐกิจจ้างงาน พ.ศ. 2565 แก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำตามฤดูกาล แก้ไขปัญหาสินค้าผักและผลไม้ล้นตลาด กระทรวงพาณิชย์และอุตสาหกรรม มีนโยบายกลุ่มผู้ประกอบการเกษตรกลุ่มผักและผลไม้ มุ่งเน้นสินค้าแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า แก้ไขปัญหาราคาสินค้าตกต่ำ ตั้งเป้ากลุ่มผัก ผลไม้ฟื้นตัวหลังไวรัสระบาดปี พ.ศ. 2565 ที่ประมาณร้อยละ 8 ให้มีศักยภาพของผลผลิตที่สูงขึ้น (ยุพิน พงษ์ทอง, 2566)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย เพื่อพัฒนาแนวทางจัดทำกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย โดยกระบวนการวิเคราะห์หลักผู้วิจัยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส เพื่อข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิจัยมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ ผ่านการวิเคราะห์แนวทางสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้ข้อมูลจากจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสมาต่อยอดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดย่อย ธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal โดยใช้ SWOT Analysis

2. พัฒนาแนวทางและจัดทำกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดย่อย ธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal โดยใช้ TOWS Matrix

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีประสบการณ์ตรงโดยเฉพาะ (ชไมพร กาญจนกิจสกุล, 2566)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อย (Micro) ขนาดย่อม (Small) และขนาดกลาง (Medium) ในกลุ่มธุรกิจการเกษตรด้านผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย กลุ่มขนาดย่อย 10 ราย (ผลไม้ 6 ราย ผัก 4 ราย) กลุ่มขนาดย่อม 10 ราย (ผลไม้ 6 ราย ผัก 4 ราย) กลุ่มขนาดกลาง 7 ราย (ผลไม้ 4 ราย ผัก 3 ราย) ขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้หลักการอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) กำหนดขนาดความเหมาะสม (สุมิตร สุวรรณ, 2566) มีผลประกอบการระดับกลาง

3. เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เหมาะสม ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยชุดคำถามดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

หมวดที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal หลักการ SWOT

4. การหาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสรุปหมวดหมู่และรายละเอียดสำคัญในการพัฒนาเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้วยการส่งเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 รายตรวจสอบ และทำการปรับปรุงแก้ไขจนได้รับการอนุมัติโดยอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยแบบเจาะจง (Purposive selection) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ โดยคัดกลุ่มเป้าหมายตามเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้และทำการนัดหมายไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ผู้ประกอบการที่คัดเลือกมาทั้งหมดเป็นผู้ประกอบการที่มี

อำนาจและสิทธิดูแลกิจการด้วยตนเองโดยตรง ไม่มีผู้บริหารกิจการร่วมเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสามารถได้รับข้อมูลโดยตรงที่มาจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ต้องการศึกษาจริง การทำ TOWS Matrix ได้ดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญ สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปกลยุทธ์ร่วมกัน

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (สุมิตร สุวรรณ, 2566) คือ การตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มา มีความถูกต้องมากน้อยเพียงไร โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากแหล่งเวลาและบุคคล คือช่วงเวลาที่ต่างกัน ผู้วิจัยสัมภาษณ์แนวคิดหรือคำตอบที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ โดยผู้วิจัยสรุปคำถามและคำตอบทั้งหมดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยืนยันข้อมูลอีกครั้ง เพื่อให้ทราบว่าข้อคิดเห็น หรือคำตอบที่ได้รับมาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการตอบช่วงเวลาแรก หลังจากผู้วิจัยได้สรุปในตอนท้ายการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบอีกหรือไม่อย่างไร อีกทั้งหากมีความคิดเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่เข้าใจประเด็นสัมภาษณ์ ต้องการฟังคำอธิบาย หรือยกตัวอย่างเพิ่มเติม ผู้วิจัยสามารถอธิบายเพิ่มเติมให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเข้าใจคำถามในแบบสัมภาษณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการควบคุมให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ลึกและตรงตามแนวสัมภาษณ์ให้ได้มากที่สุด

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้มีวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย ตามหลักการ ดังนี้

1. ตรวจสอบเอกสารบันทึกเสียง ข้อความต่าง ๆ หลังการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลไม่สูญหาย

2. จัดชุดข้อมูลสัมภาษณ์แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อใช้ในการเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเนื้อหาออกเป็นหมวดหมู่ตามการวิจัย ลำดับเนื้อหาโดยละเอียด

4. วิเคราะห์เชิงสรุปให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กรอบการดำเนินการวิจัย โดยทำการใช้หลักการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแบบแบ่งหมวดหมู่เนื้อหาเพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ที่ศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส นำมาพัฒนาแนวทางจัดทำกลยุทธ์ผู้ประกอบการ หรือ Content Analysis ซึ่งเป็นหลักการวิเคราะห์ที่ช่วยในการแจกแจงข้อมูลให้มีประสิทธิภาพได้ (เอื้อมพร หลินเจริญ, 2566)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จากวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดย่อย ธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal โดยใช้ SWOT Analysis ผู้วิจัยนำหลักการ 7S จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) หลักการของ PESTEL ใช้อธิบายถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

1) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อย (Micro) ผลการวิจัยแบ่งประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ประเด็นด้านจุดแข็งพบว่า การควบคุมการผลิตสินค้ามีมาตรฐาน โครงสร้าง ระบบการทำงานเน้นความรวดเร็ว พนักงานทักษะทำงานดี รูปแบบการทำงานเน้นช่วยเหลือ

ประเด็นด้านจุดอ่อนพบว่า ทรัพยากรบริหารกลยุทธ์ค่อนข้างจำกัด โครงสร้างขนาดเล็กภาระการทำงานต่อคนค่อนข้างสูง ส่งผลประสิทธิภาพโดยรวม อำนาจตัดสินใจผู้บริหาร

ประเด็นด้านโอกาสพบว่า ภาพรวมทางเศรษฐกิจการซื้อจากผู้บริโภคดีขึ้น มุมมองสังคมต่อผลิตภัณฑ์แปรรูปเป็นไปในทิศทางที่ดี กลุ่ม 3rd party เล็งเห็นถึงความสำคัญของตลาดมมากขึ้น

ประเด็นอุปสรรคพบว่า นโยบายส่วนใหญ่เน้นแหล่งทุน เทคโนโลยี เข้าถึงตลาดขับเคลื่อนธุรกิจขนาดกลางขึ้นไป ทำให้เข้าถึงแหล่งทุนยาก กฎหมายสนับสนุนธุรกิจขนาดย่อย

2) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม (Small) จากผลการวิจัยแบ่งประเด็นสำคัญออกได้เป็นดังต่อไปนี้

ประเด็นด้านจุดแข็งพบว่า เครือข่ายทางธุรกิจมีความแข็งแรงโดยเฉพาะในกลุ่มท้องถิ่น โครงสร้างแบ่งการดำเนินการชัดเจน เน้นผลักดันธุรกิจตามกลยุทธ์ท้องถิ่นเครือข่ายที่แข็งแรงเป็นหลัก

ประเด็นด้านจุดอ่อนพบว่า ศักยภาพบุคลากร การปรับตัวตามเศรษฐกิจยังไม่พร้อมกับตลาดขนาดใหญ่ ขาดการวางระบบการพัฒนาต่อยอดบุคลากรที่ดี พนักงานเก่งเฉพาะทาง

ประเด็นด้านโอกาสพบว่า เครือข่ายตลาดเติบโตรวดเร็ว กระจายผลผลิตดีมาก รวมไปถึงข้อกฎหมายด้านแหล่งทุน เทคโนโลยี ทำให้สร้างมาตรฐานของผลผลิตได้ดีมากขึ้น

ประเด็นอุปสรรคพบว่า การแข่งขันการกดราคาจากกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ และการบังคับใช้กฎหมายจากภาครัฐยังไม่ดี ทำให้แหล่งทุน เทคโนโลยีที่ใช้ต่อยอดกลยุทธ์ยังมีข้อจำกัด

3) กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) จากผลการวิจัยแบ่งประเด็นสำคัญออกได้เป็นดังต่อไปนี้

ประเด็นด้านจุดแข็งพบว่า โครงสร้างพื้นฐานแข็งแรง ทรัพยากรต่อยอดธุรกิจที่ดี การวางระบบวัฒนธรรมองค์กรมีความพร้อมการส่งออก

ประเด็นด้านจุดอ่อนพบว่า โครงสร้างซับซ้อน ขาดความยืดหยุ่นการบริหารทรัพยากรเพื่อต่อยอดทางการตลาดและการดำเนินการยังไม่ดีเท่าที่ควร

ประเด็นด้านโอกาสพบว่า เข้าถึงแหล่งทุน เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพ นโยบายรัฐมาตรฐานผลิตภัณฑ์ช่วยในการต่อยอดตลาดต่างประเทศได้ง่ายยิ่งขึ้น

ประเด็นอุปสรรคพบว่า อำนาจต่อรองกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่สูงมาก แข่งขันด้านราคาได้ไม่ดีเท่าที่ควร แหล่งทุนที่น้อยกว่ากลุ่มดังกล่าวทำให้การต่อยอดธุรกิจไม่ดีเท่าที่ควร

จากวัตถุประสงค์พัฒนาแนวทางจัดทำกลยุทธ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และขนาดย่อย ธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal โดยใช้ TOWS Matrix ผู้วิจัยได้พัฒนาและต่อยอดจากผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 TOWS Matrix จากผลการวิจัยกลุ่มย่อย

	จุดแข็ง (Strength)	**จุดอ่อน (**Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO: **สร้างการรับรองคุณภาพผลผลิตเป็นซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองสูง**	WO: **การเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป นำเทคโนโลยีมาทำงาน**
อุปสรรค (Threat)	ST: **ผลิตภัณฑ์สร้างความน่าเชื่อถือทยอยขยายตลาด**	WT: **ส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มทักษะ ร่วมมือกับ** 3rd party

จากตารางที่ 1 อธิบายกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้ประกอบการวิสาหกิจกลุ่มย่อยสามารถปรับใช้ได้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เน้นหาผลผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ รับรองคุณภาพผลิตต่อยอดตลาดเป็นซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองจากผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงกว่าซัพพลายเออร์รายอื่น ๆ

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เน้นการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป นำเทคโนโลยีมาช่วยทำงาน

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) นำจุดแข็งของมาตรฐานผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรอง สร้างชื่อเสียงของแบรนด์ประคองธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) ส่งบุคลากรอบรมเพิ่มทักษะทางภาษา ช่วยเจรจาธุรกิจ วางระบบการขนส่ง สินค้าคงคลัง บัญชี การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 2 TOWS Matrix จากผลการวิจัยกลุ่มย่อม

	จุดแข็ง (Strength)	**จุดอ่อน (**Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO: **หาเทคโนโลยีมาพัฒนาผลผลิตสอดคล้องกับตลาด**	WO: **อบรมบุคลากร ปรับโครงสร้าง ขยายตลาด**
อุปสรรค (Threat)	ST: **ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานมาประยุกต์ใช้ทางธุรกิจ**	WT: **รื้อระบบการทำงานใหม่เพื่อมุ่งเน้นความเป็นระบบ**

จากตารางที่ 2 อธิบายในแต่ละกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจกลุ่มย่อมสามารถปรับใช้ได้ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) หาเทคโนโลยีพัฒนาผลผลิตได้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เน้นอบรมพนักงาน ปรับโครงสร้าง ขยายตลาด

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เน้นลงทุนโครงสร้างพื้นฐานการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) รื้อระบบการทำงานมุ่งเน้นผลประโยชน์ของบริษัทให้มากที่สุด

ตารางที่ 3 TOWS Matrix จากผลการวิจัยกลุ่มกลาง

	จุดแข็ง (Strength)	**จุดอ่อน (**Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO: **พัฒนาผลผลิตเข้าตลาดเชิงรุก เน้นต่อยอด ปรับโครงสร้างธุรกิจ**	WO: **เน้นปรับโครงสร้างธุรกิจ พัฒนาบุคลากรทักษะ ความรู้**
อุปสรรค (Threat)	ST: **เน้นพัฒนาบุคลากรผลักดันธุรกิจการสื่อสาร**	WT **ลงทุนเทคโนโลยีระยะยาว สร้างความแตกต่าง**

จากตารางที่ 3 อธิบายในแต่ละกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจกลุ่มกลางสามารถปรับใช้ได้ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เน้นพัฒนาผลผลิตแปรรูป เข้าตลาดแบบเชิงรุก การสนับสนุนภาครัฐไม่แน่นอน เน้นการต่อยอดโครงสร้างของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เน้นปรับโครงสร้างธุรกิจ พัฒนาบุคลากรให้ยืดหยุ่น ปรับตัวกับสถานการณ์ตลาดให้มากที่สุด ไม่ให้เสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจช่วงขาขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เน้นการให้บุคลากรสื่อสารเจรจาทางธุรกิจ ทรัพยากรบุคคลมามีส่วนประชาสัมพันธ์ธุรกิจ เพื่อลดการพึ่งพาจากภาครัฐและการสร้างความน่าเชื่อถือ

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) เน้นการลงทุนด้านเทคโนโลยีระยะยาวเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจ ขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ได้นำวัตถุประสงค์การศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาสธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมธุรกิจการเกษตรผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทย ภายใต้บริบท Next Normal โดยใช้ SWOT Analysis พบว่า ประเด็นด้านจุดแข็งพบว่า ผู้ประกอบการโดยรวมมีศักยภาพต่อยอดผลผลิตเข้าตลาด แต่มีจุดอ่อนด้านต้นทุน อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ ลูกค้า ทำให้มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของประภาศรี พงศ์ธนาพาณิ และคณะ ศึกษาเรื่องความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารระดับตำบล (OTOP) ในจังหวัดนนทบุรี พบว่ากลยุทธ์คือสร้างคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบและค่านิยมร่วม มีจุดเชื่อมโยง การต่อยอดผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพ จุดแข็งพนักงานโดยรวมคือความพร้อม ทักษะการทำงานดี จุดอ่อนคือการพัฒนาบริหารบุคลากร (ประภาศรี พงศ์ธนาพาณิ, สุวีณา ตั่งโพธิสุวรรณ และเชาว์ โรจนแสง, 2563)สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณา โชคบรรดาลสุข และคณะ ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปในจังหวัดราชบุรีด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่าศักยภาพด้านทักษะความตั้งใจทำงานเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินธุรกิจด้านการผลิตมะพร้าวแปรรูป (วรรณา โชคบรรดาลสุข, กุลยา อนุโลก, วรลักษณ์ ทองประยูร และลำใย มีเสน่ห์, 2563)

โอกาส อุปสรรคประเด็นนโยบายการเมือง สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ข้อกฎหมาย เป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค โอกาสคือการยกระดับส่งผลเชิงบวกต่อภาพรวมการดำเนินธุรกิจ อุปสรรคคือความเท่าเทียมการบังคับใช้กฎหมาย การออกแบบการเข้าถึงแหล่งทุน เทคโนโลยีที่จำกัด ทำให้ตลาดมีการแข่งขันสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของภูวกฤษ รุ่งทิวากรกิจ ศึกษาเรื่องการส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรประเภทผลไม้ พบว่าการออกแบบข้อกฎหมายด้านภาษีต่าง ๆ อัตราทางภาษีที่ไม่ได้แบ่งออกเป็นขั้นบันได้ ทำให้กลุ่มธุรกิจขนาดย่อมเสียเปรียบกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ต้องทำการปรับปรุงข้อกฎหมายให้เหมาะสมต่อไปในอนาคต (ภูวกฤษ รุ่งทิวากรกิจ, 2565)

ประเด็นด้านกลยุทธ์การพัฒนาด้วยหลักการ TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ตามกลุ่มผู้ประกอบการได้ดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อย (Micro) ผู้วิจัยเลือกใช้กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เน้นการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป พัฒนาพนักงานร่วมกับ 3rd party นำเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ปัญหาหลักกลุ่มย่อยคือโครงสร้างยังขยายได้ไม่มาก ขาดแหล่งทุน กลยุทธ์ที่มีความปลอดภัยและมั่นคงมากกว่าแนวทางกลยุทธ์เชิงแก้ไขคือการลงทุน พัฒนาเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของฟ้างาม ชะนะมา และวินิต ชินสุวรรณ ศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของทีมลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ธนาคารกสิกรไทย สาขากาฬสินธุ์ พบว่า กลุ่มผู้ประกอบ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นกลุ่มขนาดเล็กประสบปัญหาการขอสินเชื่อไม่ผ่าน และไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้ (ฟ้างาม ชะนะมา และวินิต ชินสุวรรณ, 2560)

กลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อม (Small) ผู้วิจัยเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เน้นเทคโนโลยีที่สามารถพัฒนาผลผลิตตรงความต้องการตลาด เครือข่ายธุรกิจการสนับสนุนของรัฐช่วยผลักดันให้เกิดการเติบโต ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของอริย์ธัช อักษรทับ, อิสระ แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร และวุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล ศึกษาเรื่องการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ต.บ้านธิ อ.บ้านธิ จ.ลำพูน พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง นำกลยุทธ์เชิงรุกใช้สร้างอัตลักษณ์สู่ตลาดออนไลน์ (อริย์ธัช อักษรทับ, อิสรี แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร และ วุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล, 2564)

สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลาง (Medium) ผู้วิจัยเลือกใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เน้นลงทุนเทคโนโลยีระยะยาวสร้างความมั่นคงให้ธุรกิจ ขยายตลาดต่างประเทศ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรามล ห่มสิงห์ และชัญญา อภิปาลกุล ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มปริมาณ

ยอดรับซื้ออ้อยไร้พรนิรันดร์ ต.ปะโค อ.กุมภวาปี จ.อุดรธานี พบว่า SMEs ไร่อ้อย เผชิญกับผู้ประกอบการรายใหญ่โดยตรง ใช้แนวทางขายตรงกับผู้ซื้อแทนผ่านพ่อค้าคนกลาง สร้างฐานลูกค้าประจำเป็นของตนเอง (พิรามล ห่มสิงห์ และชัญญา อภิปาลกุล, 2560) ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของอดิเรก วังแสง (2561) ศึกษาเรื่องการจัดการกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผักปลอดสารพิษเพื่อการส่งออก อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี พบว่า กลุ่มชุมชนผู้ประกอบการแปรรูปผักปลอดสารพิษการส่งออก อาศัยเทคโนโลยีพัฒนาธุรกิจ ปรับปรุงกระบวนมาตรฐานส่งออก ใช้กลยุทธ์เชิงป้องกันการปรับปรุงโครงสร้างเพาะปลูก การจัดการกลุ่มโรงคัดบรรจุ เน้นขยายตลาดต่างประเทศ (อดิเรก วังแสง, 2561)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผักและผลไม้แปรรูปในประเทศไทยภายใต้บริบท Next Normal สรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดขนาดย่อย (Micro) มีจุดแข็งคือ การควบคุมคุณภาพผลผลิต การทำงานรวดเร็ว องค์กรขนาดเล็ก การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ชัดเจน จุดอ่อน คือความยืดหยุ่นการดำเนินงาน ทรัพยากรมีจำกัด ด้านโอกาสทางธุรกิจได้รับจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ได้กำลังซื้อในตลาด ความช่วยเหลือจากภาครัฐ แต่อุปสรรคการเข้าถึงแหล่งทุนตามนโยบายรัฐ ส่งผลให้แนวทางกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่เชิงแก้ไข (WO) ด้วยการหากลุ่ม 3rd party ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินงานต่าง ๆ

กลุ่มขนาดย่อม (Small) มีจุดแข็งคือ เครือข่ายธุรกิจ ความสามารถบุคลากร มีจุดอ่อน คือการวางระบบการพัฒนาบุคลากร ต่อยอดทางธุรกิจ เตรียมความพร้อมการส่งออก ด้านโอกาสมีเครือข่ายพันธมิตร แต่อุปสรรคการแข่งขันกลุ่มทุนขนาดใหญ่คือการแทรกแซงตลาด ส่งผลให้กลยุทธ์ควรใช้คือเชิงรุก (SO) เจาะตลาดตรงตามเครือข่ายธุรกิจเพื่อสร้างการเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

และสุดท้ายกลุ่มขนาดกลาง (Medium) มีจุดแข็งคือ โครงสร้าง ความหลากหลายการดำเนินการ มีจุดอ่อนคือ โครงสร้างซับซ้อนการตัดสินใจดำเนินการช้า โดยเฉพาะการลงทุนและจุดมุ่งหมายธุรกิจ โอกาสมาจากการเข้าถึงแหล่งทุน เทคโนโลยีที่ภาครัฐสนับสนุน แต่มีอุปสรรคการแข่งขันจากกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่เข้ามากดราคา แนวทางกลยุทธ์ที่ควรใช้คือเชิงป้องกัน (WT) ด้วยการลงทุนเทคโนโลยีระยะยาวสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ยกระดับเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือขยายไปตลาดอื่นในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแนวทางการพิจารณากลยุทธ์ต่าง ๆ แต่ละกลุ่มธุรกิจมีความแตกต่างกัน สิ่งสำคัญคือทำความเข้าใจศักยภาพโดยรวมของธุรกิจ จึงหาแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยทำความเข้าใจผ่านจุดแข็ง และโอกาสมาสร้างศักยภาพของธุรกิจให้มีความเหมาะสมต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยนำแนวทาง 7S SWOT และ PESTEL มาใช้วิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งผลการศึกษาแสดงว่าปัญหาการแข่งขันภายในตลาดเกษตรแปรรูปของไทยมีการแข่งขันกันสูงทุกระดับ แต่ละตลาดมีปัญหาเป็นของตัวเอง แนวทางการต่อยอดในอนาคตควรมีการศึกษาปัจจัยความสำเร็จ กลยุทธ์การปรับตัว และนำผลการวิจัยถึงแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อต่อยอดแนวทางการวิเคราะห์ทางธุรกิจรูปแบบอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ชไมพร กาญจนกิจสกุล. (2559). *ปรัชญาการวิจัย และจรรยาบรรณการวิจัย.* เรียกใช้เมื่อ 7 มกราคม 2566 จาก http://www.research.nu.ac.th/th/signup/sigupAll/1.pdf.

ประภาศรี พงศ์ธนาพาณิ, สุวีณา ตั่งโพธิสุวรรณ และเชาว์ โรจนแสง. (2563). ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารระดับตำบล (OTOP) ในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 14(2), 114 - 127.

พิรามล ห่มสิงห์ และชัญญา อภิปาลกุล. (2560). กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มปริมาณยอดรับซื้ออ้อยไร้พรนิรันดร์ ตำบลปะโค อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี. *การประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติและนานาชาติประจำปี 2560*, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ฟ้างาม ชะนะมา และวินิต ชินสุวรรณ. (2560). แนวทางการเพิ่มยอดสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของทีมลูกค้าผู้ประกอบการ 2 ธนาคารกสิกรไทย สาขากาฬสินธุ์. *การประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติและนานาชาติประจำปี 2560*, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภูวกฤษ รุ่งทิวากรกิจ. (2565). การส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรประเภทผลไม้. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 12(2), 73 - 82.

ยุพิน พงษ์ทอง. (2564). *สำรวจผลไม้ตะวันออกปี65 “มังคุด” ยอดผลผลิตพุ่ง81%.* เรียกใช้เมื่อ 7 มกราคม 2566 จาก https://www.bangkokbiznews.com/business/979775.

วรรณา โชคบรรดาลสุข, กุลยา อนุโลก, วรลักษณ์ ทองประยูร และลำใย มีเสน่ห์. (2563). แนวทางการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปในจังหวัดราชบุรีด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 25(1), 77 - 91.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2565). *ภาวะเศรษฐกิจการเกษตรปี 2565 และแนวโน้มปี 2566.* กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สารสนเทศการเกษตร.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร(2565). *สินค้าเกษตรไทยยังแข็งแกร่งในตลาดโลก เกษตรฯ เผย ปี 64 ส่งออกยังเติบโต ทั้งคู่ค้า FTA และอาเซียน.* เรียกใช้เมื่อ 7 มกราคม 2566 จาก https://www.oae.go.th/view/1/รายละเอียดข่าว/ข่าว%20สศก./38149/TH-TH.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). *ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: อุตสาหกรรมการเกษตร.* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

สุมิตร สุวรรณ. (2559). *การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.* เรียกใช้เมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566 จาก http://onzonde.mutiply.com//.

อดิเรก วังแสง. (2561). การจัดการกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผักปลอดสารพิษเพื่อการส่งออก อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี. *ใน การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตร ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร*, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อริย์ธัช อักษรทับ, อิสรี แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร และ วุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล. (2564). การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 35(3) 44 - 61.

เอื้อมพร หลินเจริญ. (2566). การวิเคราะห์และนำเสนอผลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ. เรียกใช้เมื่อ 7 มกราคม 2566 จาก http://edu.tsu.ac.th/major/eva/files/journal/DataAnalysis.pdf.