Challenges and Implications of the Crisis Faced by Grassroots SMEs and Entrepreneurs Processing Agricultural Products Derived from Durian in Narathiwat Province

Sarannee U-senyang[1*] Sofia Sama-alee[2] Kotchaponpan Pongtongmuang[3] Dussadee Nakruang[4] and Atchara Jiamton[5]

Received: 24/04/2024, Revised: 29/07/2024, Accepted: 01/08/2024

Abstract

This study aims to examine challenges and implications of the crisis faced by grassroots SMEs and entrepreneurs in Narathiwat province who work on processing during as an agricultural product. To elucidate the issues and ramifications stemming from the prevailing crisis, the research team adopted a qualitative research approach, utilizing focus group discussions. The study targeted a sample of 10 groups comprising entrepreneurs engaged in processing durian products within Narathiwat province.

The findings show the multifaceted challenges and consequences of the crisis among these SMEs and entrepreneurs, classified into upstream, midstream, and downstream sectors. ***Upstream:*** Scarce raw materials pose significant constraints on production, leading to increased costs for entrepreneurs procuring durian meat, especially during periods of raw material scarcity. Moreover, inadequate cold storage facilities exacerbate issues related to the sourness of durian meat. ***Midstream:*** The absence of production planning among most entrepreneurs, coupled with labor shortages resulting from the COVID-19 pandemic, compounds operational difficulties. Cancellations of orders by customers and the perishable nature of the product further exacerbate challenges. Additionally, the high cost of production equipment, coupled with inadequate funding and lack of systematic accounting, hampers operational efficiency. ***Downstream:*** A notable proportion of these SMEs and entrepreneurs lack essential quality-standardized certifications, limiting their access only to existing markets. Furthermore, expanding into new markets remains a formidable challenge, thereby constraining overall market expansion efforts. In summary, urgent challenges and implications confronted by SMEs and entrepreneurs, as delineated by

[1] Full-time lecturer, Dr., Faculty of Management Science, Princess of Naradhiwas University
[2] Full-time lecturer, Faculty of Management Science, Princess of Naradhiwas University
[3] Full-time lecturer, Dr., Faculty of Management Science, Princess of Naradhiwas University
[4] Associate Professor, Dr., Faculty of Management Science, Yala Rajabhat University
[5] Community Development Specialist, Office of Community Development Narathiwat
*Corresponding author: sarannee.u@pnu.ac.th, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5379-2441

Entrepreneurs, researchers, and pertinent stakeholders, are categorized into five key areas. Primarily, the absence of necessary product certifications is a pressing concern (Mo = 26). Secondly, expansion into new market segments remains elusive for these SMEs and entrepreneurs (Mo = 25). Thirdly, the perishable nature of the product presents significant challenges (Mo = 20). Fourthly, inadequate cold storage facilities for durian meat, the primary raw material, pose operational obstacles (Mo = 14). Lastly, the absence of systematic accounting practices further compounds operational inefficiencies (Mo = 13).

Keyword: Crisis; grassroot SMEs and entrepreneurs; agricultural products from durian; Narathiwat

ปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส

สรัญณี อุเส็นยาง[1*] โซเฟีย สามะอาลี[2] กชพรพรรณ พงค์ทองเมือง[3] ดุษฎี นาคเรือง[4] และอัจฉรา เจียมตน[5]

Received: 24/04/2024, Revised: 29/07/2024, Accepted: 01/08/2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการจัดสนทนากลุ่ม มีประชากรเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้ประกอบการทุเรียนแปรรูปในจังหวัดนราธิวาสจำนวน 10 กลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งประเด็นปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส **ต้นน้ำ** วัตถุดิบมีน้อยและอาจไม่เพียงพอต่อการผลิต ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีต้นทุนในการรับซื้อวัตถุดิบที่สูงขึ้น เนื่องจากเนื้อทุเรียนมีราคาสูงมากเป็นพิเศษในช่วงวัตถุดิบขาดแคลน อีกทั้งผู้ประกอบการไม่มีการวางแผนในการใช้วัตถุดิบ เกิดปัญหาความเปรี้ยวของเนื้อทุเรียนอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากห้องเย็นในการจัดเก็บเนื้อทุเรียนมีไม่เพียงพอ **กลางน้ำ** ผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในการผลิต เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ผลกระทบจากจากสถานการณ์โควิด-19 ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อ ปัญหาการขึ้นราในผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์มีอายุสั้น อุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีราคาค่อนข้างสูง ผู้ประกอบการมีเงินทุนไม่เพียงพอในการดำเนินการจัดหาอุปกรณ์เหล่านั้น และยังไม่มีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ **ปลายน้ำ** ผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับเครื่องหมายการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น และโดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าเดิม ๆ การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ นั้นยังน้อย ตลอดทั้งการขยายตลาดยังถือเป็นจุดอ่อนสำหรับผู้ประกอบการ

สรุปประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ผู้ประกอบการ นักวิจัย และภาคีที่เกี่ยวข้องมีความเห็นร่วมกันที่ต้องแก้ไข 5 ประเด็นปัญหาเร่งด่วนปรากฏประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขใน 5 ลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น (Mo = 26) ลำดับที่ 2 ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ และการขยายตลาดได้ (Mo = 25) ลำดับที่ 3 ปัญหาผลิตภัณฑ์มีอายุสั้น (Mo = 20) ลำดับ ที่ 4 ห้องเย็นในการจัดเก็บเนื้อทุเรียนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักมีไม่เพียงพอ (Mo = 14) และลำดับที่ 5 การจัดทำบัญชีในการดำเนินงาน (Mo = 13)

คำสำคัญ: ภาวะวิกฤต; ผู้ประกอบการฐานราก; ผลผลิตเกษตรจากทุเรียน; นราธิวาส

[1] อาจารย์, ดร, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
[2] อาจารย์, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
[3] อาจารย์, ดร, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
[4] ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
[5] นักวิชาการพัฒนาชุมชน, สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนราธิวาส
*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ, ติดต่ออีเมล sarannee.u@pnu.ac.th

บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการยกระดับประเทศไทยสู่เป็นประเทศรายได้สูง และลดความเหลื่อมล้ำ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับชุมชน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านเศรษฐกิจฐานรากประกอบด้วย 2 แผนย่อยได้แก่ 1) การยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ โดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะแก่เกษตรกร แรงงาน และกลุ่มผู้รายได้น้อย ผ่านการสนับสนุนด้านวิชาการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับห่วงโซ่อุปทานสู่ห่วงโซ่คุณค่า และ 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เน้นส่งเสริมการรวมกลุ่มในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และวิสาหกิจเพื่อสังคม พัฒนาช่องทางการตลาดและเครือข่าย ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนและทรัพยากรที่จำเป็น และการบริหารจัดการกลไกเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และยกระดับเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ (Office of the National Economic and Social Development Council [NESDC], 2021) เป้าหมายสูงสุดคือการสร้างรากฐานเศรษฐกิจที่มั่งคง กระจายรายได้อย่างทั่วถึง และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

ปัญหาโควิด-19 ได้เข้ามากระทบกับเศรษฐกิจไทยในช่วงปี 2563 ทำให้เศรษฐกิจและสังคมไทยเติบโตและพัฒนาต่ำกว่าแนวโน้มที่ควรจะเป็น จากการศึกษาการปรับตัวและมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจสังคม และการศึกษาจากปัญหาโควิด-19: สู่การพลิกฟื้นอย่างยั่งยืนของ Pisonyabut (2023) พบว่า ในมิติที่ 3 กลุ่มคนยากจนและกลุ่มเปราะบาง ด้อยโอกาส ได้รับผลกระทบในระดับที่สูง และก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำที่สูงมากขึ้น และมิติที่ 4 กลุ่มผู้ประกอบการได้รับผลกระทบในหลากหลายภาคส่วนในระดับที่มากน้อยแตกต่างกัน โดยกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับผลกระทบมากกว่ารายใหญ่ และจากแผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมจากผลกระทบของไวรัสโควิด-19 ของคณะกรรมการกลั่นกรองการใช้จ่ายเงินกู้ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจหนึ่งในโจทย์เป้าหมายสำคัญคือการสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก เน้นการจ้างงาน เกษตรทฤษฎีใหม่ ท่องเที่ยวชุมชน กองทุนหมู่บ้าน และโลจิสติกส์ โดยแผนงานสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างงาน สร้างอาชีพ และสนับสนุนให้เกิดความเข้มแข็งของธุรกิจภาคเกษตรและเกษตรกร รวมถึงการแก้ไขปัญหาความยากจน ความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิต ในระดับพื้นที่เพิ่มโอกาสการเข้าถึงช่องทางการตลาด พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐานคุณภาพและมูลค่าเพิ่มของสินค้าและผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นและชุมชน (NESDC, 2021)

จังหวัดนราธิวาสเป็นหนึ่งในพื้นที่เป้าหมายที่เป็นตัวแทนของภาคใต้ชายแดน ตามประกาศของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยพิจารณาคัดเลือกจากพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบสูงจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และเป็นจังหวัดที่มีความพร้อมของกลไกการพัฒนาพื้นที่และมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานต่อเนื่อง และจากการจัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเด็นปัญหาผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 กับภาคเกษตร สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ประกอบการภาคเกษตรในจังหวัดนราธิวาสที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดและควรได้รับการเข้าไปพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดทั้งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนาและมีความพร้อมในการรองรับการพัฒนามากที่สุด คือกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียน นอกจากนี้การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาเศรฐกิจฐานรากเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ Roadkaew et al. (2023) พบว่า 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมชุมชน และด้านสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น กิจกรรมกระตุ้นเศรษฐกิจ การส่งเสริมนวัตกรรมชุมชน 2) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำชุมชน และทุนชุมชน 3) กระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ การสื่อสารสร้างการรับรู้เพื่อความยั่งยืน การสร้างองค์ความรู้จากชุมชน และการส่งเสริมความรู้เพื่อประโยชน์ในการต่อยอด 4) ผลผลิตจากการดำเนินงาน ได้แก่ การสื่อสารด้านการรับรู้อย่างยั่งยืน และการส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์ 5) การกำหนดเป้าหมายผลผลิตจากการดำเนินการ ได้แก่ การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ ส่งเสริมความสัมพันธ์ในชุมชน เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง และคนในชุมชนมีความสุข และ 6) มาตรการสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การจัดหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การส่งเสริมการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย และการสร้างอัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของชุมชน

ดังนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาการประกอบการ เพื่อใช้ในการเร่งแก้ปัญหาผลกระทบจากวิกฤติที่กลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาสได้รับ ตลอดทั้งเป็นฐานข้อมูลในการยกระดับรายได้ของพื้นที่ภาคการเกษตร และยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวและรองรับวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งพบว่ายังขาดข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะวิกฤตต่อผู้ประกอบการฐานรากในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสโดยเฉพาะ การศึกษาที่ผ่านมามุ่งเน้นภาพรวมระดับประเทศ แต่ยังขาดการวิเคราะห์เฉพาะพื้นที่ซึ่งมีบริบทเฉพาะตัว และยังไม่มีการศึกษาที่เชื่อมโยงกับปัญหาของผู้ประกอบการแปรรูปทุเรียนกับภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบว่า ภาวะวิกฤติจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้เกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาสอย่างไร เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการแก้ปัญหาผลกระทบจากภาวะวิกฤติของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนอย่างมีส่วนร่วมในจังหวัดนราธิวาสได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดวิสาหกิจชุมชน

การส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนเป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งของรัฐบาล ในอดีตที่ผ่านมารัฐบาลได้ออกกฎหมายส่งเสริมให้คนในชุมชนรวมตัวกันนำความรู้ ภูมิปัญญา และทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นมาผลิตเป็นสินค้าและบริการเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน ตรงกับความต้องการของตลาด สามารถสร้างรายได้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนในชุมชนในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน ส่งผลให้ชุมชนพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน กฎหมายดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548” ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรมีหน้าที่รับจดทะเบียนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนที่ประกอบกิจการ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และร่วมมือกับหน่วยงานภาคีเพื่อให้การส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนทุกประเภทกิจการ โดยได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชนไว้ดังนี้ คือ วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หรือการให้บริการ การรวมตัวกันประกอบกิจการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน เป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้

เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อพึ่งตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน (Department of Agricultural Extension, 2019) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญทั้งการปรับกระบวนทัศน์ การปรับโครงสร้างการผลิต และการปรับใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องนำชุดความรู้วิสาหกิจชุมชนนี้ไปปฏิบัติทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับครอบครัว และระดับชุมชนอีกด้วยเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ มาตรฐานระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนเป็นเกณฑ์ที่มุ่งประเมิน “ระบบการจัดการ” ขณะที่มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนเป็นเกณฑ์ที่มุ่งประเมิน “ผลิตภัณฑ์” สิ่งเหล่านี้ล้วนสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนได้มีโอกาสยกระดับทั้งในเรื่องคุณภาพการผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้พร้อมกับการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นตลาดในประเทศหรือตลาดต่างประเทศ (Parinyasutinun, 2017) จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ โดยการรวมตัวของคนในชุมชนที่มีความผูกพันและวิถีชีวิตร่วมกัน เพื่อสร้างได้และการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน อาศัยการปรับกระบวนทัศน์ โครงสร้างการผลิต และการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีมาตรฐานระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและส่งเสริมการพึ่งพาตนเองและชุมชนอย่างยั่งยืน

ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญทั้งการปรับกระบวนการทัศน์ การปรับโครงสร้างการผลิต และการปรับใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Parinyasutinun, 2017) โดยลักษณะความสำเร็จ หมายถึง การที่กลุ่มวิสากิจชุมชนมีผลกำไรที่เพิ่มขึ้น สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ มีการผลิตการพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Meesri, 2020)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี 2559-2566 สามารถสรุปปัจจัยการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การจัดการทางการตลาด การพัฒนาการผลิต ระบบการเงินและบัญชี การจัดการกลุ่มที่ดี ความเป็นผู้นำของประธานกลุ่ม และการสนับสนุนจากภาครัฐ โดย ปัจจัยการดำเนินของวิสาหกิจชุมชนที่กล่าวมามีความเกี่ยวข้องกับปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปเกษตรจากทุเรียนดังนี้คือ 1) การมีส่วนร่วมของสมาชิก ในภาวะวิกฤตการระดมความคิดเห็นและความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนเป็นสิ่งสำคัญเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มได้ 2) การจัดการทางการตลาด อาจต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ หรือการปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาที่เปลี่ยนไป 3) การพัฒนาการผลิต อาจต้องปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุน หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์วิกฤต 4) การบริหารการเงินอย่างรัดกุมเป็นสิ่งสำคัญในช่วงวิกฤต ต้องมีการวางแผนการเงินที่รอบคอบ และอาจต้องหาแหล่งทุนเพิ่มเติม 5) การจัดการกลุ่มที่ดี ต้องมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็ว สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที 6) ความเป็นผู้นำของประธานกลุ่ม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถนำพากลุ่มผ่านพ้นวิกฤต สร้างขวัญกำลังใจ และประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายได้ และ 7) การสนับสนุนจากภาครัฐ การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งในด้านนโยบาย เงินทุน หรือความช่วยเหลือทางวิชาการ จะช่วยให้กลุ่มสามารถรับมือกับวิกฤตได้ดีขึ้น การนำปัจจัยเหล่านี้มาใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มความ

ยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของกลุ่ม ทำให้สามารถรับมือกับวิกฤตและรักษาความยั่งยืนของกลุ่มได้ดีขึ้น (Wattanapunkitti, 2016; Sangyotin, 2017; Chunnui & Lapthananon, 2019; Intanon et al., 2019; Inbueng et al., 2020; Wongwan, 2020; Meesri, 2020; Chueasraku, 2021; Deelert & Hantrakul, 2021; Baedcharoen et al., 2022; Tanyong & Nimitsadikul, 2022; Soonjanda, 2022; Panyapong et al., 2023; Kamrisu et al., 2023)

ปัจจัยที่เป็นปัญหา และผลกระทบจากภาวะวิกฤตของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจฐานรากในประเทศไทยเป็นกลไกที่ช่วยสร้างงาน สร้างรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับท้องถิ่น อย่างไรก็ตามในช่วงหลายปีที่ผ่านมา วิสาหกิจชุมชนต้องเผชิญกับความท้าทายและภาวะวิกฤตหลายประการ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของกิจการ การศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของวิสาหกิจชุมชนมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชนเองสามารถวางแผนและกำหนดมาตรการสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับวิสาหกิจชุมชน จากการศึกษาของ Thamraksa (2024) แนวทางการปรับตัวของเกษตรกรกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า ผลกระทบของเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับมาก การปรับตัวทั้งด้านการผลิต การตลาด การบริหารการจัดการ การเงิน และการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ดังนั้นแนวทางในการปรับตัวต่อสถานการณ์โควิด-19 จึงควรปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์มาตรฐานและมีลักษณะที่โดดเด่น และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค มีการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ สู่ตลาดอยู่เสมอ การศึกษาของ Tongwassanasong (2023) ศึกษาผลกระทบของศักยภาพผู้ประกอบการในยุคความปกติใหม่ที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว พบว่า วิสาหกิจชุมชนควรมีการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ วิธีการบริหารจัดการภายในวิสาหกิจชุมชน การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน รูปแบบการบริหารจัดการและการยกระดับวิสาหกิจ นอกจากนี้การศึกษาของ Boonpeng and Photthibat (2023) การปรับและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพบว่า การปรับตัวประธานกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การผลิตตามยอดการสั่งซื้อจากเดิมที่ผลิตเพื่อสต๊อกไว้ การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เข้ากับสถานการณ์ การปรับด้านการตลาดเป็นสิ่งที่กลุ่มให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะกลุ่มได้รับผลกระทบมากที่สุด จึงปรับตัวด้วยการทำการตลาดออนไลน์ จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถวิเคราะห์และสรุปได้ว่า ปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานและโดดเด่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดให้เข้ากับยุคดิจิทัล การบริหารจัดการที่ต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ความท้าทายในการวิเคราะห์และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการปรับตัวด้านการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยผลกระทบด้านเศรษฐกิจทำให้มีรายได้ลดลง และต้นทุนปรับตัวเพิ่มขึ้น ผลกระทบด้านสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีทำงานของสมาชิกในชุมชน ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เช่น ทักษะดิจิทัล ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมต้องปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานใหม่ หรือความต้องการของผู้บริโภค ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ ต้องลงทุนในเทคโนโลยี และการตลาดออนไลน์มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในห่วงโซ่อุปทานและการจัดการสต๊อคสินค้า

ผลกระทบต่อการแข่งขันในยุคความปกติใหม่ ผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะการบริหารใหม่ ๆ

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นแนวคิดด้านการจัดการที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งระบบ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นด้านการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการกระจายสินค้าสู่ลูกค้า โดยมีแนวคิดว่าธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากให้ความสำคัญกับจุดใดจุดหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ความสัมพันธ์ของหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งหมด รวมไปถึงองค์การภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ เช่น ซัพพลายเออร์ บริษัทขนส่ง คลังสินค้าและลูกค้า เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพรวมทั้งระบบ ทำให้ลูกค้าได้รับประโยชน์จากสินค้าและบริการที่ดี ต้นทุนต่ำลงแต่ระดับการให้บริการและคุณภาพสินค้าดีขึ้น กิจกรรมหลักของการจัดการห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย การจัดซื้อจัดหา การดำเนินงานหรือการผลิต และการกระจายสินค้า โดยให้ความสำคัญกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การที่เป็นสมาชิกของห่วงโซ่อุปทาน ปัญหาอุปสรรคของห่วงโซ่อุปทาน เกิดจากความซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทาน การหาจุดสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามเงื่อนเวลา การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีแนวโน้มที่จะเติบโตขยายอย่างรวดเร็วในระดับโลก ทั้งนี้เนื่องจากมีการแข่งขันกันลดต้นทุนและเพิ่มบริการที่ดีขึ้นตลอดจนการรักษาสภาพแวดล้อมอันเกิดจากกระบวนการทำงาน การสร้างพันธมิตรธุรกิจขยายวงกว้างขึ้นทั่วโลกและสุดท้ายคือนวัตกรรมของเทคโนโลยี (Thamcharoen, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับ Kaeowongsi et al. (2022) ได้สรุปความหมายของห่วงโซ่อุปทาน ไว้ว่า เป็นระบบกระบวนปฏิบัติการที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เห็นว่าดีกว่า ได้ประโยชน์กว่า ในกระบวนการปฏิบัติทั้งการขนส่ง การผลิต การคลังสินค้า การจัดซื้อจัดหา จะเป็นตัวช่วยอย่างหนึ่งที่จะทำให้สายห่วงโซ่การผลิตทั้งหมดมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดหาและการจัดซื้อ (Procurement & Purchasing) การจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จและผลกำไรขององค์การธุรกิจ เพราะต้นทุนสินค้าคงคลังที่จัดหาเป็นต้นทุนส่วนใหญ่ของต้นทุนรวม นอกจากนั้นการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อกิจกรรมหลักของการดำเนินงานในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจเลือกแหล่งวัตถุดิบในการผลิตเองหรือจัดหาจัดซื้อจาก ซัพพลายเออร์ภายนอก องค์การต้องคำนึงถึงต้นทุนเป็นประเด็นสำคัญซึ่งต้อกำหนดปริมาณวัตถุดิบในระดับที่ควรผลิตเองและควรสั่งซื้อให้ชัดเจน การจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งภายนอก การพิจารณาใช้ซัพพลายเออร์รายเดียวหรือซัพพลายเออร์หลายราย โดยเฉพาะกับวัตถุดิบที่มีความสำคัญต่อองค์การต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีการผลิต คุณภาพการส่งมอบ กำลังการผลิต การติดต่อสื่อสารและการบริการที่จะได้รับจากซัพพลายเออร์ประกอบการตัดสินใจนอกเหนือจากประเด็นต้นทุน (Sirimunin, 2021) แสดงให้เห็นว่า การจัดหาและการจัดซื้อเป็นกิจกรรมที่อยู่ในส่วนของต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิตและการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า

คลังสินค้า หมายถึง สถานที่เก็บสินค้าเพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การจัดตั้งคลังสินค้าจะต้องเลือกสถานที่ตั้งโดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งระดับมหภาคและจุลภาค หลังจากนั้นจึงจัดผังภายในคลังสินค้า โดยคำนึงถึงความต้องการใช้พื้นที่ในคลังสินค้า และดำเนินการออกแบบภายในคลังสินค้าให้มีการลื่นไหลของสินค้า ตำแหน่งของการจัดเก็บสินค้า และสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นที่คลังสินค้าอย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด การดำเนินงานภายในคลังสินค้าตามหน้าที่งานที่สำคัญ ได้แก่ การเคลื่อนย้าย การเก็บรักษา การใช้ระบบสารสนเทศ และการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งต้องพึ่งพาอุปกรณ์เครื่องทุ่นแรง ระบบสารสนเทศ และระบบ

ความปลอดภัย เป็นต้น การประเมินผลคลังสินค้าจะวัดจากผลงานที่ทำได้โดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นแล้วจึงทำการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ต้องการเพื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและจะได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม (Fuphongsiriphan & Thanaathiphon, 2021) สรุปได้ว่า คลังสินค้ามักถูกจัดอยู่ในส่วนกลางน้ำของห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และการกระจายสินค้า แต่บทบาทของคลังสินค้าอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจและโครงสร้างของห่วงโซ่อุปทานนั้น ๆ

สินค้าคงคลัง (Inventory) หมายถึง วัสดุ/สิ่งของหรือสินค้าต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นปริมาณหรือมูลค่าของวัสดุ/สิ่งของหรือสินค้าที่ธุรกิจเก็บรักษาไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในเวลาที่ต้องการ ซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจแตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้าคงคลังในห่วงโซ่อุปทาน และแม้ว่าสินค้าคงคลังจะมีความสำคัญหลายประการ แต่สินค้าคงคลังก็ก่อให้เกิดต้นทุนแก่ธุรกิจทั้งต้นทุนการเก็บรักษา ต้นทุนการสั่งซื้อหรือสั่งผลิต ต้นทุนเมื่อสินค้าไม่เพียงพอ และต้นทุนการเก็บรักษาระหว่างทาง การจัดการสินค้าคงคลังเพื่อให้มีสินค้าพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมีต้นทุนต่ำที่สุดจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การจัดกลุ่มของสินค้า การกำหนดกลยุทธ์สำหรับสินค้าแต่ละกลุ่ม และการประเมินผลการจัดการสินค้าคงคลัง โดยไม่ละเลยปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง แบ่งออกเป็น 3 ระบบ ได้แก่ 1) ระบบการควบคุมสินค้าคงคลังต่อเนื่อง 2) ระบบการควบคุมสินค้าคงคลังแบบปลายงวด และ 3) ระบบการควบคุมแบบต้นทุนฐานกิจกรรม แต่ละระบบสามารถดำเนินการตรวจนับสินค้าคงคลังได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การตรวจนับสินค้าโดยวิธีปิดบัญชีตรวจนับ และ 2) การตรวจนับสินค้าแบบเป็นรอบ ซึ่งผลการตรวจนับจะนำไปสู่การวิเคราะห์และปรับปรุงข้อผิดพลาดต่อไป (Thanaathiphon & Saranrom, 2021) สรุปได้ว่า แม้ว่าสินค้าคงคลังจะพบได้ในทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทาน แต่มักถูกจัดอยู่ในส่วนกลางน้ำเป็นหลัก เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการผลิตและการจัดการวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป

โลจิสติกส์และการกระจายสินค้า โลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเคลื่อนที่และการจัดเก็บของวัตถุดิบ สินค้ากึ่งสำเร็จรูป สินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งานโดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกระจายสินค้า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าสำเร็จรูปจากโรงงาน จากคนกลางไปสู่ลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับสินค้าที่ถูกต้อง ในสถานที่ที่ถูกต้องในเวลาที่ถูกต้อง ด้วยการบริหารต้นทุนที่ต่ำที่สุด การขนส่งเป็นการให้บริการคลื่อนย้ายคนหรือสินค้าจากถสานที่หนึ่งไปยังสถานที่อีกแห่งหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ด้านเวลาและสถานที่ อันเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจ ประกอบกับราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของผู้ประกอบการและผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและต้นทุนที่ต่ำ (Poonbua & Duangpattra, 2021) แม้ว่าโลจิสติกส์และการกระจายสินค้าจะเกี่ยวข้องกับทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทาน แต่มักจะถูกมองว่าเป็นกิจกรรมปลายน้ำเป็นหลัก เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการนำสินค้าสำเร็จรูปไปสู่ลูกค้า ซึ่งเป็นจุดสุดท้ายของห่วงโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตาม การจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงการเชื่อมโยงและประสานงานตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน

พันธมิตรธุรกิจและเครือข่าย พันธมิตรธุรกิจ หมายถึง การที่บริษัทต่าง ๆ ตกลงร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนและวัตถุประสงค์ร่วมกันของพันธมิตร เพื่อรวมพลัง แบ่งปันความเสี่ยงและต้นทุน ร่วมกันกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรม ขยายฐานลูกค้า ป้องกันสถานะผู้นำตลาด และเพื่อให้ก้าวทัน

คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน การสร้างพันธมิตรธุรกิจและเครือข่ายสามารถทำได้ด้วยการดึงมาเป็นแนวร่วม ผสานความชำนาญ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังความรู้นั้นสู่องค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการพันธมิตรธุรกิจและเครือข่ายจะต้องเริ่มจากการจัดตั้งพันธมิตรธุรกิจ การกำหนดขอบเขตการทำงานของพันธมิตรธุรกิจและเครือข่าย การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคจากการสร้างพันธมิตรธุรกิจและเครือข่ายเพื่อให้พันธมิตรธุรกิจและเครือข่ายประสบความสำเร็จร่วมกัน (Thamcharoen, 2021) แสดงให้เห็นว่า พันธมิตรธุรกิจและเครือข่ายมีบทบาทสำคัญในทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทาน โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรตลอดทั้งห่วงโซ่ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

เทคโนโลยีการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้ถูกพัฒนาและนำมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการโลจิสติกส์และการประสานงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีบทบาทสำคัญในการออกแบบ วางแผน และจัดการทั้งระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทหลัก คือ เทคโนโลยีในกระบวนการโลจิสติกส์และเทคโนโลยีในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน โดยเทคโนโลยีในกระบวนการโลจิสติกส์มุ่งเน้นการขนส่งและเคลื่อนย้ายสินค้า ประกอบด้วยระบบบาร์โค้ด ระบบ RFID ระบบติดตามรถ ระบบจัดการคลังสินค้า และระบบจัดเก็บและเรียกคืนสินค้าอัตโนมัติ ในขณะที่เทคโนโลยีในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานมุ่งเน้นการประสานงานและการวางแผน ได้แก่ ระบบวางแผนความต้องการวัสดุและระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การบูรณาการเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกันผ่านซอฟต์แวร์สำหรับการวางแผนทรัพยากรองค์การ (ERP) ช่วยให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทานต้นทาง ภายในองค์การ และปลายทาง นอกจากนี้ แนวโน้มในอนาคตยังมุ่งไปสู่การจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน ประสานงาน และเชื่อมโยงสารสนเทศระหว่างสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน (Pakdeechoho, 2021) สรุปได้ว่า เทคโนโลยีการจัดการห่วงโซ่อุปทานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน แต่ครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงและบูรณาการทุกส่วนของห่วงโซ่อุปทานเข้าด้วยกัน

การบริการในห่วงโซ่อุปทานเป็นกลไกสำคัญในการนำส่งสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นทั้งด้านเวลาและคุณภาพ กระบวนการนี้สอดคล้องกับกิจกรรมของระบบโลจิสติกส์ ซึ่งแบ่งออกเป็นสามส่วนหลัก คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ความสำคัญของการบริการในห่วงโซ่อุปทานมีหลายประการ ได้แก่ การช่วยบูรณาการข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร การสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่าง และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม คุณภาพของการบริการมุ่งเน้นใน 4 มิติหลัก ได้แก่ เวลา ความเชื่อมั่น การสื่อสาร และความสะดวกระดับคุณภาพบริการในห่วงโซ่อุปทานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เริ่มจากการบริการพื้นฐาน ซึ่งเป็นระดับต่ำสุดที่ซัพพลายเออร์พึงมีต่อลูกค้า ไปจนถึงการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยการให้บริการที่เหนือความคาดหวัง และสูงสุดคือการทำให้ลูกค้าประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการบริการที่ช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ประสิทธิภาพของการบริการในห่วงโซ่อุปทานเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ การเลือกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพด้านต้นทุน การยอมรับและจัดการกับต้นทุนที่เกิดจากสถานการณ์ไม่ปกติเพื่อป้องกันความเสียหายร้ายแรง และการพัฒนามาตรฐานและระบบการวัดผลการบริการอย่างต่อเนื่องการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม การจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉิน ไปจนถึงการพัฒนามาตรฐานการบริการอย่างต่อเนื่อง ล้วน

เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจ และนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจในระยะยาว (Chinachoti & Loyrigwuttikair, 2021) โดยสรุป แม้ว่าการบริการจะมักถูกมองว่าเป็นส่วนของปลายน้ำในห่วงโซ่อุปทาน แต่ในความเป็นจริงอาจมีบทบาทในทุกส่วนของห่วงโซ่ ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจและประเภทของการบริการนั้น ๆ

แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กร สามารถนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน องค์กรเป็นหน่วยงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ในประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมสองส่วน ส่วนหนึ่งคือภายในตัวเอง และอีกส่วนหนึ่งคือภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการตรวจสอบองค์กรและสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT สามารถกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายแต่ทรงพลังในการประเมินขีดความสามารถด้านทรัพยากรและข้อบกพร่องขององค์กร โอกาสทางการตลาด และภัยคุมคามจากภายนอกองค์กร โดยคำย่อ SWOT มาจาก จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นกรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กร แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมทางธุรกิจ ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุปัจจัยทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วยสองมิติดังนี้ 1) มิติภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน โดยการพิจารณาองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร 2) มิติภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค พิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยที่จุดอ่อนขององค์กรนั้น หมายถึง การขาดรูปแบบและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบางสิ่ง จุดอ่อนแสดงถึงสิ่งที่เสียเปรียบเมื่อเทียบกับสิ่งอื่น จุดอ่อนจึงเป็นลักษณะที่เป็นด้านลบและไม่พึงประสงค์ จุดอ่อนในระดับองค์กร หมายถึง หมายถึงสถานการณ์ที่เป็นสถานะปัจจุบัน และขีดความสามารถขององค์กรอ่อนแอกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นและองค์กรคู่แข่ง ผลที่ตามมาคือ องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้และไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ และหากกล่าวถึงอุปสรรคนั้น อุปสรรค คือสถานการณ์หรือเงื่อนไขที่เป็นอันตรายต่อการบรรลุผลของกิจกรรม อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์ที่เสียเปรียบ ด้วยเหตุนี้จึงมีลักษณะเชิงลบที่ควรหลีกเลี่ยง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งหมดที่สามารถขัดขวางประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรถือเป็นอุปสรรคขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องระมัดระวังและดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์มากขึ้นต่อพัฒนาการทั้งสภาพแวดล้อมภายและภายนอกขององค์กร (Gurel & Tat, 2017)

ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย “ปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส” ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรเป็นผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 17 กลุ่ม โดยการจัดเวทีสนทนากลุ่ม จากกลุ่มประชากรเป้าหมาย ผู้ประกอบการ จำนวน 10 กลุ่ม ประกอบไปด้วย 1) กลุ่มแม่มณีโฮมเมด (ทุเรียนกวน) 2) กลุ่มอิลยัสทุเรียนกวน 3) กลุ่มอัสลันทุเรียนกวน 4) กลุ่มบังเลาะทุเรียนกวน 5) กลุ่มทุเรียนกวนแม่บ้านเกษตรกรบ้านบูเก๊ะ 6) กลุ่มมิงทุเรียนกวน 7) กลุ่มทุเรียนกวนบ้านบูเกะ 8) เซาเด๊าะทุเรียนกวน

9) กลุ่มแปรรูปผลไม้บ้านบูกิต และ 10) บูโดบูกิตทุเรียนกวน การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากตัวแทนกลุ่มละ 1 คน กำหนดเฉพาะเจาะจงเป็นประธานกลุ่ม 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 10 คน การคัดเลือกกลุ่มประชากรเป้าหมายโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ 1) อำเภอเจาะไอร้องเป็นพื้นที่แปรรูปทุเรียนที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัดนราธิวาส สามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ดี 2) มูลค่าการจำหน่ายทุเรียนกวนทั้งในและต่างประเทศลดลง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา และ 3) ความเต็มใจในการเข้าร่วมวิจัย ซึ่งมีผลต่อคุณภาพของข้อมูลและจริยธรรมการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ชุดคำถาม โดยมีการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับปัญหาผลกระทบจากภาวะวิกฤติการประกอบการแปรรูปผลผลิตเกษตรทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ตามแนวคิดห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และจากสถานการณ์โควิด-19 เพื่อออกแบบยกร่างประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม นำประเด็นการสนทนากลุ่มให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยดูความเที่ยงตรง (Validity) ตามกรอบการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย ปรับปรุงแก้ไขประเด็นการสนทนากลุ่มตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และวัดความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ในรูปแบบของการใช้นักวิจัยหลายคนในสนามแทนการใช้นักวิจัยเพียงคนเดียว (Multiple Analysis Triangulation) เพื่อตรวจสอบด้านความเชื่อมั่นของข้อมูล

หลักจากนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ 1) การจัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกข้อมูล (Notetaking) 2) การใช้รหัส (Coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categoring) 3) การจัดทำข้อสรุปชั่วคราวและการตัดทอนข้อมูล (Memoing Data Reduction) และ 4) การเสนอข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอ (Displaying Data for Analysis and Presentation) จัดทำเป็นตารางบรรจุเนื้อหา (Matrices) (Suthatwiriya, n.d.) อีกทั้งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ผู้ประกอบการ (จำนวน 10 กลุ่ม) ทีมคณะนักวิจัย (จำนวน 16 คน) และภาคีที่เกี่ยวข้อง (ภาคีเครือข่ายระดับพื้นที่ จำนวน 9 หน่วยงาน และภาคีเครือข่ายระดับจังหวัด จำนวน 7 หน่วยงาน) จำนวน 42 ราย มีความเห็นร่วมกันโดยการหาฐานนิยม (Mode)



ภาพ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการวิเคราะห์ตามแบบ Logical Framework Method

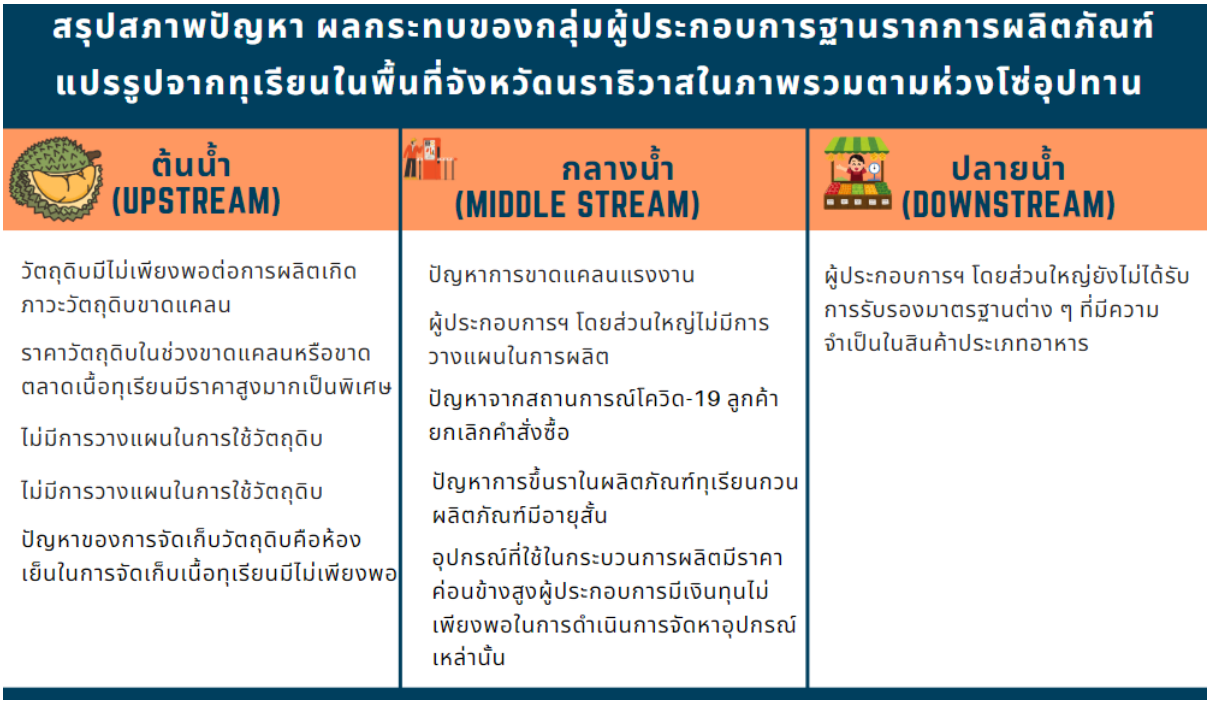
ผลการศึกษา

ปัญหาและกระทบจากภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาสในภาพรวม โดยแยกการวิเคราะห์ปัญหาในละประเด็นดังนี้

1. สรุปสภาพปัญหา ผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากการผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้น ที่จังหวัดนราธิวาสในภาพรวมตามห่วงโซ่อุปทาน

2. สรุปสภาพปัญหา ผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสในภาพรวมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3. สรุปสภาพปัญหา ผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสในภาพรวมจากสถานการณ์โควิด-19



ภาพ 2 สรุปสภาพปัญหา ผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากการผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นท จังหวัดนราธิวาสในภาพรวมตามห่วงโซ่อุปทาน

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า สภาพปัญหาและผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์แปรรูปทุเรียนในจังหวัดนราธิวาสตามห่วงโซ่อุปทาน 1) ต้นน้ำ (การจัดการวัตถุดิบ) ขาดแคลนวัตถุดิบ ทำให้ผลิตไม่ต่อเนื่อง ราคาวัตถุดิบสูง เพิ่มต้นทุนการผลิต ขาดการวางแผนใช้วัตถุดิบ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ห้องเย็นไม่เพียงพอ ทำให้ต้องซื้อวัตถุดิบบ่อยและราคาสูง ปัญหาคุณภาพเนื้อทุเรียน กระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ 2) กลางน้ำ (กระบวนการผลิต) ขาดแคลนแรงงาน ผลิตได้ไม่เต็มกำลัง ขาดการวางแผนการผลิต สูญเสียทรัพยากร ผลกระทบจากโควิด-19 ยอดขายลดลง สินค้าคงคลังเพิ่ม ปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ อายุการเก็บรักษาสั้น อุปกรณ์ราคาสูง เงินทุนไม่พอ ยากต่อการพัฒนา 3) ปลายน้ำ (การตลาดและมาตรฐานผลิตภัณฑ์) ขาดการรับรองมาตรฐาน จำกัดช่องทางการจำหน่าย ขาดความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภค เสียโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบเชื่อมโยงกันตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ธุรกิจขาดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน



ภาพ 3 สรุปสภาพปัญหา ผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสในภาพรวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า สภาพปัญหาและผลกระทบของผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาสจากการวิเคราะห์ SWOT 1) จุดอ่อน (Weaknesses) ด้านการตลาด ขาดความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่และการขยายตลาด ด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ยังไม่ผ่านมาตรฐาน GMP ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ ด้านการบริหารจัดการ ไม่มีการจัดทำบัญชีทำให้ยากต่อการควบคุมต้นทุนและการวางแผนการเงิน ด้านการผลิต ขาดอุปกรณ์รองรับการผลิตที่มากขึ้น ไม่สามารถยืดอายุสินค้าได้ ด้านการเงิน ผู้ประกอบการบางรายมีเงินลงทุนน้อย ทำให้ขาดเงินทุนในการพัฒนาและขยายกิจการ 2) อุปสรรค (Threats) ด้านวัตถุดิบ มีจำนวนจำกัด บางครั้งไม่ตรงตามฤดูกาล ควบคุมปริมาณและคุณภาพยาก ด้านแรงงาน ตัวแทนจำหน่ายและคนงานหายาก อาจขาดแคลนในการผลิตและจำหน่าย สถานการณ์โควิด-19 ต้องหยุดผลิต ต้นทุนขนส่งและโฆษณาเพิ่ม ส่งผลต่อรายได้ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ห้องเย็นเก็บเนื้อทุเรียนมีจำกัด เพิ่มต้นทุนและกระทบคุณภาพวัตถุดิบ ด้านสิ่งแวดล้อม โรงงานใกล้สถานศึกษา เกิดกลิ่นและควันรบกวน อาจมีปัญหากับชุมชน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน การเติบโตทางธุรกิจ และความยั่งยืนของผู้ประกอบการในระยะยาว



ภาพ 4 สรุปสภาพปัญหา ผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสในภาพรวมจากสถานการณ์โควิด-19

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ว่า สภาพปัญหาและผลกระทบของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสจากสถานการณ์โควิด-19 1) ด้านวัตถุดิบ ราคาสูงขึ้น ปัญหาการรับซื้อและขนส่ง และข้อจำกัดในการเข้าถึงผู้จำหน่าย 2) ด้านการผลิต กำลังการผลิตลดลงจากมาตรการเว้นระยะห่างไม่สามารถรวมกลุ่มผลิตได้ และการผลิตหยุดชะงักเมื่อมีผู้ติดเชื้อ 3) ด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายบางส่วนปิด (หน้าร้าน และงานแสดงสินค้า) ขนส่งสินค้ายากขึ้น ยอดขายลดลง และส่งออกไม่ได้ 4) ด้านรายได้ ลดลงจากการหยุดผลิตและยอดขายที่ลดลง รายได้จากการขายปลีกและส่งลดลง และ 5) ด้านรายจ่ายยังคงค่าใช้จ่ายประจำ (ค่าเช่า สาธารณูปโภค) และภาระดอกเบี้ยจากเงินกู้ ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักในห่วงโซ่อุปทาน ลดประสิทธิภาพโดยรวมของธุรกิจ และกระทบต่อความอยู่รอดในระยะยาวของผู้ประกอบการ

สรุปประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ผู้ประกอบการ นักวิจัย และภาคีที่เกี่ยวข้องมีความเห็นร่วมกันที่ต้องแก้ไข 5 ประเด็นปัญหาเร่งด่วน ปรากฏประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขใน 5 ลำดับดังนี้

ประเด็นปัญหาเร่งด่วนลำดับที่ 1 ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น (Mo = 26)

ประเด็นปัญหาเร่งด่วนลำดับที่ 2 ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ และการขยายตลาดได้ (Mo = 25)

ประเด็นปัญหาเร่งด่วนลำดับที่ 3 ปัญหาผลิตภัณฑ์มีอายุสั้น (Mo = 20)

ประเด็นปัญหาเร่งด่วนลำดับที่ 4 ห้องเย็นในการจัดเก็บเนื้อทุเรียนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักมีไม่เพียงพอ (Mo = 14)

ประเด็นปัญหาเร่งด่วนลำดับที่ 5 การจัดทำบัญชีในการดำเนินงาน (Mo = 13)

สรุปและอภิปรายผล

ปัญหาและผลกระทบจากภาวะวิกฤตของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส หากวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบตามห่วงโซ่อุปทาน ยังคงพบว่ามีปัญหาทั้งในส่วนต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ 1) ต้นน้ำ (การจัดการวัตถุดิบ) ปัญหาหลักในส่วนนี้คือการขาดแคลนวัตถุดิบและการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Anantarak et al. (2023) ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานต้นน้ำผลิตผลกัญชาของวิสาหกิจชุมชน พบว่า การขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการโซ่อุปทานต้นน้ำ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิต ความไม่แน่นอนของราคา และคุณภาพของผลผลิต และยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Livkunupakan (2022) ศึกษาการจัดการห่วงโซ่คุณค่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป พบว่า ปัญหาหลักในส่วนของต้นน้ำ คือวัตถุดิบมีปริมาณจำกัด อีกทั้งการขาดความรู้ในการบริหารจัดการการผลิตอย่างเป็นระบบ 2) กลางน้ำ (กระบวนการผลิต) ปัญหาในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจัดการทรัพยากร สอดคล้องกับการศึกษาของ Phutthira and Namwongsa (2024) ได้ค้นพบว่า การพัฒนาระบบวิสาหกิจชุมชนกลุ่มสมุนไพรนั้น ปัญหาส่วนของกลางน้ำ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ยังใช้เทคโนโลยีแบบดั้งเดิม กระบวนการผลิตยังไม่ทันสมัย และจากข้อค้นพบของ Livkunupakan (2022) กลุ่มวิสาหกิจยังขาดความรู้ด้านกระบวนการผลิตและการแปรรูปอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกัน 3) ปลายน้ำ (การตลาดและมาตรฐานผลิตภัณฑ์) ปัญหาหลักในส่วนนี้คือการขาดการรับรองมาตรฐานที่จำเป็นสำหรับสินค้าประเภทอาหาร สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Livkunupakan (2022) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการห่วงโซ่คุค่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป ในส่วนของปลายน้ำกลุ่มวิสาหกิจยังขาดความรู้ด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด และยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Kerdsri and Poolklang (2023) จากการวิเคราะห์จุดอ่อน และภัยคุกคามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสถานการณ์วิกฤติโควิด-19 นั่นคือปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ขาดการพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐาน

หากวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมก็ยังคงพบเจอจุดอ่อน และอุปสรรคเช่นเดียวกัน เช่น จุดอ่อนด้านการตลาด ขาดความความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่และการขยายตลาด ด้านมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์ยังไม่ผ่านมาตรฐาน GMP ด้านการบริหารจัดการ ไม่มีการจัดทำบัญชีในการดำเนินงาน ด้านการผลิตขาดอุปกรณ์เครื่องมือรองรับการผลิตที่มากขึ้น ไม่สามารถยืดอายุสินค้าได้ และด้านการเงิน ผู้ประกอบการบางรายมีเงินลงทุนน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของ Kerdsri and Poolklang (2023) ค้นพบว่า ผู้ประกอบการมักขาดเงินทุนหรือสินเชื่อในการขยายธุรกิจหรือแก้ไขปัญหา ขาดการบริหารการเงินและการจัดการที่ดี เช่น ไม่มีบัญชีที่ถูกต้อง ขาดความรู้และทักษะในการประกอบธุรกิจ เช่น การใช้เครื่องมือการผลิตที่ยังล้าสมัยในการเพิ่มคุณค่าสินค้าที่ผลิตให้เป็นที่ยอมรับของตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด การใช้เทคโนโลยี รวมถึงขาดการ

พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ขาดการเข้าถึงการเงิน ตลาด เทคโนโลยี ทักษะและข้อมูล อุปสรรคด้านวัตถุดิบ มีจำนวนจำกัด บางครั้งไม่ตรงตามฤดูกาล สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Thongkern (2021) จากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการประกอบธุรกิจชุมชน พบว่าอุปสรรคที่สำคัญคือวัตถุดิบที่ต้องพึ่งพาจากธรรมชาติเท่านั้น ด้านแรงงาน ตัวแทนจำหน่ายและคนงานหาได้ยาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Suwannapusis and Pancharoen (2021) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การตลาดด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 สำหรับวิสาหกิจชุมชน พบว่า ปัญหาอุปสรรคคือการขาดแรงงานเช่นเดียวกัน 2.3) ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ต้องหยุดการผลิต ราคาค่าขนส่งและต้นทุนโฆษณาแพงขึ้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Phoungmanee et al. (2024) ศึกษากระบวนการขับเคลื่อนศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มหัตถกรรมจากเสื่อกก พบว่า จากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้สมาชิกกลุ่มวิสากิจบางส่วนต้องหยุดการผลิต เป็นต้น

หากวิเคราะห์เฉพาะเจาะจงปัญหาและผลกระทบที่ได้รับจากสถานการณ์โควิด-19 พบว่า มีปัญหาและผลกระทบทั้งด้านวัตถุดิบ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านรายได้ และด้านรายจ่าย 1) ด้านวัตถุดิบ ราคาวัตถุดิบเนื้อทุเรียนสูงขึ้น มีปัญหาในการรับซื้อและขนส่งวัตถุดิบ เนื่องจากข้อจำกัดในการเดินทาง ความกังวลเรื่องความปลอดภัยในกระบวนการแกะเนื้อทุเรียน การเข้าถึงผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบทำได้ยากขึ้น 2) ด้านการผลิต กำลังการผลิตลดลงเนื่องต้องปฏิบัติตามมาตรการเว้นระยะห่าง ไม่สามารถรวมกลุ่มสมาชิกเพื่อทำการผลิตได้ การผลิตหยุดชะงักเพราะมีผู้ติดเชื้อ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Khotaka and Rachjun (2023) พบว่าปัญหาจากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนไม่สามารถรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมได้ 3) ด้านการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายบางช่องทางไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น หน้าร้าน และงานแสดงสินค้า การขนส่งสินค้าทำได้ยากขึ้น ยอดขายลดลงเนื่องจากลูกค้าไม่สะดวกในการออกมาซื้อสินค้า ไม่สามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ไปต่างประเทศได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Kerdsri and Poolklang (2023) ค้นพบว่า ปัญหาด้านการตลาดผู้ประกอบการมักขาดความรู้ในการพัฒนาช่องทางการตลาด 4) ด้านรายได้ รายได้ลดลงเนื่องจากหยุดการผลิตและยอดขายที่ลดลง รายได้จากการขายปลีกและขายส่งลดลง และ 5) ด้านรายจ่าย รายจ่ายยังคงเกิดขึ้นตามปกติ แม้ว่ารายได้จะลดลง เช่น ค่าเช่าหน้าร้าน ค่าสาธารณูปโภค มีภาระดอกเบี้ยจ่ายจากเงินกู้ยืมธนาคาร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chantana (2023) ในแนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ภายหลังวิกฤตโควิด-19 ทำให้กลุ่มวิสาหกิจต้องประสบกับปัญหาด้านรายจ่าย ดังนั้นแนวทางการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐจึงควรสนับสนุนแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเหล่านี้

จากการสรุปประเด็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขใน 5 ลำดับแรกได้แก่ ผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Swasthaisong et al. (2019) ได้ค้นพบว่า สภาพปัญหาของวิสาหกิจชุมชนสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์โดยส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน และนอกจากนี้งานวิจัยของ Phuwanantaweesin et al. (2022) ยังค้นพบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจซื้อซ้ำของผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นหมายความว่า การสร้างความสัมพันธ์ของผู้ผลิตกับผู้บริโภคให้เกิดความเชื่อมั่นได้เกิดจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทำให้ผู้บริโภคกลับมาซื้อซ้ำ ดังนั้น การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนจึงมีความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาส ลำดับที่ 2 ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ และการขยายตลาดได้ สอดคล้องกับข้อค้นพบในการศึกษาของ Swasthaisong et al. (2019) ที่พบว่า การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการขยายตลาด เป็น

รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตรของวิสาหกิจ และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Jintana and Puripanik (2019) ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญและต้องการการแก้ไข คือ กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่มีความสามารถในการหาตลาด ไม่รู้วิธีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด และไม่สามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาดให้แก่สินค้าได้ การแก้ปัญหาโดยการทำให้กลุ่มผู้ประกอบการฐานรากแปรรูปผลผลิตเกษตรจากทุเรียนในจังหวัดนราธิวาสสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ๆ และสามารถขยายตลาดได้จึงเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วนเช่นเดียวกัน ลำดับที่ 3 ปัญหาผลิตภัณฑ์มีอายุสั้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Srikok (2019) จากการสำรวจปัญหาและความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อเป็นสินค้าชุมชน พบว่า ประสบปัญหาเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์และอายุการเก็บรักษา ผลิตภัณฑ์มีอายุการเก็บรักษาที่สั้น คือ สามารถเก็บรักษาไว้ที่อุณหภูมิห้อง หรือแช่ตู้เย็นได้เพียง 6 วัน เมื่อเก็บไว้นานกลิ่นของผลิตภัณฑ์จะเปลี่ยนไป และมักพบปัญหาการเจริญของ เชื้อรา ดังนั้นชุมชนจึงต้องการให้ทีมวิจัยพัฒนาต่อยอด โดยมีเป้าหมายที่ต้องการของผลิตภัณฑ์ คือ ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี มีอายุการรักษาที่ยาวนานขึ้น ลำดับที่ 4 ห้องเย็นในการจัดเก็บเนื้อทุเรียนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักมีไม่เพียงพอ โดยการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบนั้น มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จและผลกำไรขององค์การธุรกิจ ดังนั้น การแก้ปัญหาห้องเย็นในการจัดเก็บเนื้อทุเรียนซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการแปรรูปผลผลิตจากทุเรียนจึงมีความสำคัญ และลำดับที่ 5 การจัดทำบัญชีในการดำเนินงาน สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Jintana and Puripanik (2019) ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญและต้องการการแก้ไข คือ กลุ่มวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่มีการทำบัญชี และข้อค้นพบของ Sakupan and Wongthanavasu (2019) ในการศึกษาแนวทางการในการจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยแนวคิดทางการบริหารอย่างมีดุลยภาพ ในด้านการเงินวิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนการจัดการต้นทุน และจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างสม่ำเสมอและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน อีกทั้งการศึกษาของ Thaichiamaree et al. (2020) ได้ค้นพบว่าหนึ่งในปัจจัยองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะผู้นำแห่งความสำเร็จในการจัดการวิสาหกิจชุมชนคือ การจัดการการเงินและบัญชี

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทางทั้งในด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือการบริหารแบบกลยุทธ์ที่คำนึงถึงการเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์แบบบูรณาการของหน่วยงานหรือแผนกงานภายในองค์กร และคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทานโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคที่ดีที่สุด ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ นักวิจัยที่สนใจศึกษาตัวแบบในการพัฒนาผู้ประกอบการในประเภทอื่น ๆ สามารถนำแนวคิดห่วงโซ่อุปทานไปใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดตัวแบบในการพัฒนาผู้ประกอบการได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจชุมชน ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด เป็นต้น สามารถนำผลการวิจัยไปวางแผนพัฒนา ส่งเสริม

ต่อยอด ในการพัฒนาผู้ประกอบการในความดูแลรับผิดชอบตามภารกิจได้ต่อไป เพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เกิดความยั่งยืนและสามารถพึ่งพาตนเองได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

การทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการประเภทอื่น ๆ หรือในบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเติมเต็มตัวแบบในการพัฒนาผู้ประกอบการภายใต้ฐานของปัญหาที่อาจมีความแตกต่างกัน เช่น กลุ่มผู้ประกอบการลองกอง ศึกษาปัญหาแลกระทบจากความผันผวนของผลผลิตลองกองซึ่งเป็นผลไม้อีกชนิดหนึ่งที่มีชื่อเสียงของนราธิวาส ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปัญหาและโอกาสที่หลากหลายในบริบทเฉพาะของจังหวัดนราธิวาส ที่มีความท้าทายด้านภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารทะเลในจังหวัดสงขลา วิเคราะห์ปัญหาด้านห่วงโซ่อุปทานและต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น การศึกษาในกลุ่มและบริบทที่แตกต่างเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและความท้าทายที่หลากหลายของผู้ประกอบการฐานรากในภูมิภาค อันจะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลและนโยบายสนับสนุนที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย “การพัฒนาตัวแบบเชิงธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาผลกระทบจากภาวะวิกฤติของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนอย่างมีส่วนร่วมในจังหวัดนราธิวาส” ภายใต้ชุดโครงการวิจัย “การพัฒนาตัวแบบเชิงธุรกิจและยกระดับมูลค่าผลิตภัณฑ์แปรรูปจากทุเรียนแบบครบวงจร เพื่อแก้ปัญหาผลกระทบจากภาวะวิกฤติของกลุ่มผู้ประกอบการฐานรากอย่างมีส่วนร่วมในจังหวัดนราธิวาส” โดยได้รับงบประมาณสนับสนุน จาก สำนักงานสภานโยบายการอุมดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ภายใต้ หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) ประจำปีงบประมาณ 2565

เอกสารอ้างอิง

Anantarak, P., Panyavacharawonhse, C., & Toomphol, A. (2023). Upstream Supply Chain Management of Cannabis Products by Community Enterprises towards Suatainable Development. *Payap University Journal, 33*(2). 213-226. https://doi.org/10.14456/pyuj.2023.30

Baedcharoen, I., Akssorntap, A., & Jatuprayoon, C. (2022). Success Factors of Managing the Gold Color Longan Flesh Processing Community Enterprise Management in Ban Thi Sub-District, Ban Thi, Lamphun Province. *Payap University Journal, 32*(2), 82-98. https://doi.org/10.14456/pyuj.2022.17

Boonpeng, N., & Phothibat, P. (2023). Community Adaptation and Economic Development During the COVID-19 Pandemic: A Case Study of the Indigo Dyeing Community Enterprise Group of Ban Non Sabaeng Kantharawichai District Maha Sarakham Province. *Journal of Social Science for Local Rajabhat Mahasarakham University, 7*(3), 302-311. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/soc-rmu/article/view/262510/177494

Chantana, S. (2023). The Potential of One Tambon One Product (OTOP) Community Enterprises after the COVID-19 Crisis. *ARU Research Journal, 10*(1), 177-188. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/rdi-aru/article/view/263588/173397

Chinachoti, P., & Loyrigwuttikair, C. (2021). *Services in the supply chain In Teaching publications Module Marketing and Supply Chain Management.* Sukhothai Thammathirat Open University.

Chueasraku, C. (2021). Factors in operations effecting the success on innovation of Community Enterprise of Wanyai District, Mukdahan Province. *Social Sciences Research and Academic Journal, 17*(2), 63-76.

Chunnui, C., & Lapthananoon, P. (2019) Community Enterprise Success on the Basis Viability and Sufficiency. *Liberal Arts Review,* 14(1), 67-78. https://so04.tci-thaijo.org/index.php /larhcu/article/view/193170/134623

Deelert, R., & Hantrakul, P. (2021). The key Success Factor of Ban NoenSadao Broom Producer-The Small and Micro Community Enterprise (SMCE) at Ban NoenSadao, Moo. 10, NongTaNguSab-district, BanphotPhisai District, NakhonSawan Province. *Journal of MCU Social Development, 6*(1), 69-79. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JMSD/article/ vie w/252478/170439

Department of Agricultural Extension. (2019). *Handbook for Community Enterprise Operations.* http://www.sceb.doae.go.th/Documents/SKC/wCE.pdf

Ditkaew, K., & Chienwattanasook, K. (2022). Progressive Sufficient-Economy-Based Business Model for Adding Value to Local Products and Social Return in Tak Special Economic Development Zone During the Coronavirus Disease Outbreak. *Industrial Technology Journal Surindra Rajabhat University, 24*(2), 157-170. https://so03.tci-thaijo.org/index. php/msaru/article/view/261001/174860

Fuphongsiriphan, Y., & Thanaathiphon, C. (2021). *Warehouse. In Teaching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Management (2th ed.).* Sukhothai Thammathirat Open University.

Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research, 10*(51), 994-1006. http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832

Inbueng, L., Chaisena, A., & Phakdeeying, R. (2020). Key Success Factor of Community Enterprise on Standard Community Product in Khon Kaen Province. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 5*(2), 1-12. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246764/1 67111

Intanoon, R., Sumkaew, N., & Wattana, J. (2019). *Antecedents to Manufacturing Small and Micro Community Enterprise Success Contributing Sustainable Development Guidelines in*

Evidence from Phisanulok Province (Research Report). Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University. https://nuir.lib.nu.ac .th/dspace/bitstream/123456789/3923/1/Fulltext.pdf

Jintana, S., & Puripanik, T. (2019). A Problem, Limitations and Approaches for Strengthening of Community- Based Enterprises in Thailand. *Journal of politics, administration and law, 12*(3), 179-193.

Kaeowongsi, P., Khurukankaset, S., & Raidi, P. (2022). *Value chain ana Supply chain Logistics Management.* Learning Institute For Everyone.

Kamrisu, A., Thongrueang, K., & Wised, S. (2023). The Management Guidelines of Community Enterprises in Local Weaving Groups of Nakhon Phanom Province. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation,* 9(4), 171-189. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal/article/view/263713/179665

Kerdsri, C., & Poolklang, P. (2023). The Analysis of Strength, Weakness, Opportunity, Thereat for SME in Thai Crisis Situation of Covid-19. *Journal of Social Science and Culture, 7*(7), 27-42. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSC/article/view/264079/178491

Khotaka, C., & Rachjun, P. (2023). Potential Management of Community Enterprise Groups: Case Study of the Silk Weaving Group at Ban Sang Village, No.6 Bueng Nakhon Sub-District, Thawatchaburi District, Roi Et Province. *Journal of Academic Research and Innovation in Social Science Review, 3*(2). 1-14. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jarissr/article/view/37/192

Livkunupakan, N. (2022). The Value Chain Management of Deep South Processed Agricultural Product Community Enterprise. *Journal of Rajabhat University, 17*(1), 136-146. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yru_human/article/view/252662/173482

Meesri, J. (2020). *Factors Affecting the Success of Community Enterprise Group, Chalee-wan Community Development of Community Enterprise Group, Samutprakan Province* (Technical Paper). Chachoengsao Provincial Fisheries Office, Department of Fisheries, Ministry of Agriculture and Cooperatives. https://hectortarr.arda.or.th/api/uploaded_fil e/Smf7SYtpUONPRtakVckIo

Nitichaowakul, T. (2022). SWOT analysis with statistics. *Quality of Life and Law Journal, 18*(1), 108-120.

Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC). (2021, April 20). *National Master Plan under the National Strategy*. http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/upload s/2019/04/16-

Pakdeechoho, N. (2021). *Supply chain management technology In Teaching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Management.* Sukhothai Thammathirat Open University.

Panyapong, S., Chaisri, A., Doungmala, T., & Chantarapidok, A. (2023). Success Factors of Integrated Farming Community Enterprise Group, Ban Sai Ngam, Na Siew Sub-district, Mueang District, Chaiyaphum Province. *Academic MCU Buriram Journal, 8*(2), 39-51. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ambj/article/view/264300/178654

Parinyasutinun, U. (2017). Community Enterprise: The Paradox of the Competition of Business. *Silpakorn University Journal, 37*(2), 131-150.

Pisonyabut, N. (2023, Aust 31). *TDRI Report: Summary of sustainable economic and social recovery proposals from COVID-19*. https://tdri.or.th/2023/08/adaptation-and-rehabilitation-measures-in-response-to-covid-19/

Phonngam, P., & Namwongsa, P. (2024). Community Herbal Enterprise System Development in Loei Province. *Srinakharinwirot Research and Development Journal, 16*(31), 1-14. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/swurd/article/view/272083/184124

Phoungmanee, T., Ajanatorn, N., Jaighamdee, P. & Charoensuk, K. (2024). Potential-Driven Process of Reed Mat Craft Community Enterprise Group of Huau Tard Village, Na Duang District, Loei Province. *Journal of Chandrakasemsarn, 30*(1), 1-16. https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/259127/178158

Phuwanantaweesin, T., Viriyasuebphong, P., & Anantanond, S. (2022). Brand Factors Influencing Repurchase Intention by Analyzing the Value Chain of Processed Fruit Products in The Eastern Region: Durian Case Study. *Academic Journal Bangkokthonburi University, 11*(2), 1-15.

Poonbua, W., & Duangpattra, J. (2021). *Logistics and distribution. In Teaching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Management.* Sukhothai Thammathirat Open University.

Roadkaew, K., Senanuch, P., & Jundai, R. (2023). Research on Opinions on Sustainable Grassroot Economic Development Policy. *King Prajadhipok's Institute Journal, 19*(1), 48-66. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/kpi_journal/article/view/247029/168458

Sakupan, K., & Wongthanavasu, S. (2019). A Management Approach of A Community Enterprises Group for Processing Flour Using Jasmine Rice : A Case Study of Roiet Province. *Journal of Graduate School, 16*(74), 76-82.

Sangayotin, T. (2017). Success Factors of Community Enterprise Operations. *ournal of Graduate School of Commerce Burapha Review, 12*(2), 11-25. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/GSC/article/view/110696/86752

Sirimunin, R. (2021). *Procurement and Purchasing. In Teching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Management (2th ed.).* Sukhothai Thammathirat Open University.

Soonjanda, N. (2022). Development of Community Enterprises to Success A Case Study of Ban Phu Bon Natural Products Community Enterprise, Krachan Subdistrict, Kaeng Krachan District, Phetchaburi Province. *Academic Journal of Phetchaburi Rojabhat University, 12*(3), 117-126. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/ajpbru/article/view/258642/176688

Srikok, S. (2019). Development of Community's Food Products for Thai Beng Clan of Khok Salung Subdistrict, Phatthana Nikhom District, LopBuri Province. *BU ACADEMIC REVIEW, 18*(2), 114-125.

Suthatwiriya, S. (n.d.) *Focus Group Discussion.* Regional Health Promotion Center 8, Udonthani. https://hpc8.anamai.moph.go.th/th/driving-strategy/download?id=76195&mid=24247&mkey=m_document&lang=th&did=22003

Suwannapusit, U., & Pancharoen, N. (2021). The Marketing Strategy Development: an Application of Technology, Creative Thinking, and Innovation for Thailand 4.0 for Community Enterprises in Surin Province. *NRRU Community Research Journal, 15*(1), 94-108. https://doi.org/10.14456/nrru-rdi.2021.8

Swasthaisong, S., Romyen, L., Swasthaisong, P., Chomphunut, P., & Romyen, /. L. (2019). Problems, Needs, Quality of Life and the Development Model of Production Efficiency and Value creation of Agricultural Products of Community Enterprises. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 230-240.

Tanyong, P., & Nimitsadikul, P. (2022). The Sustainable Development of Success for Business Operations of Community Enterprises in Nakhon Pathom Province. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 5*(4), 1493-1512. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/259896/176913

Thaichiamaree, T., Klamsakul, S., & Phuekbuakhoa, W. (2020). Development of Leadership Competency Model for Success in Community Enterprise Management. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology, 5*(7), 313-327.

Thamcharoen, Y. (2021). *Business Alliances and Network. In Teaching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Mnagement* (2thed.). Sukhothai Thammathirat Open University.

Thamcharoen, Y. (2021). *Supply Chain. in Teaching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Management* (2thed.). Sukhothai Thammathirat Open University.

Thamraksa, N. (2024). Guidelines for the Adaptation of Farmers in Community Enterprise Groups in Loei Province. *Journal of MCU Peace Studies, 12*(1), 259-269. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/272883/182381

Thanaathiphon, C., & Saranrom, A. (2021). *Inventory. In Teching publications Module Marketing Channel and Supply Chain Management* (2thed.). Sukhothai Thammathirat Open University.

Thongkern, T. (2021). The Potential Development of the Business Community and Dependence Bung Boraphet Sustainable. *Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities, 11*(2), 45-60. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JGNRU/article /view/242448/168629

Tongwassanasong, N. (2023). A Study of Entrepreneurial Competency Impact in the New Normal Era for Creating High Competitive Advantages in order to Create New Knowledge for Tourism Community Enterprises, Koh Lad E - Tan, Nakhon Pathom. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/humsujournal/article/view/263367/181384

Wattanapunkitti, P. (2016). Factors Contributing to the Success of the 5 star OTOP Community Enterprises in Lampang Province. *Kasalongkham Research Journal,* 10(2), 17-26. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ksk/article/view/125577/95095

Wongwan, P. (2020). Management of Community Enterprise Development Guideline for Sustainable Success of Phetchaburi Province. *Chandrakasen Rajabhat University Journal of Graduate School, 15*(1), 100-111. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journalgrdcru/article/view/182373/174737