

กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

Strategy for the development of Ban Khlong Na Mon Community Enterprise,
Sai Noi District, Nonthaburi Province for competitive advantage

จิรวรรณ กิตติวนารัตน์¹ ชนัตต์ ไชยานนท์¹ และ จิระพงศ์ เรืองกุล^{1*}

Chirawan Kitivanarat¹, Chanat Chaiyanon¹ and Jirapong Ruanggoon^{1*}

บทคัดย่อ

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี และ 2) กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกประธาน และรองประธานวิสาหกิจชุมชน รวม 2 คน การสนทนากลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 11 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ใช้ PEST analysis และการวิเคราะห์ปัจจัยผลักดัน 5 ประการ เป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเป็นกรอบในการวิจัยสภาพแวดล้อมภายใน สะท้อนให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ TOWS Matrix ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เป็นโอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนนี้มีจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย การเพิ่มกำลังการผลิต การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และการรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงาน และการสร้างเครือข่ายกลุ่มผู้ปลูกอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง กลยุทธ์เชิงแก้ไข ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างมาตรฐานโรงงานคัดบรรจุและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ส่วนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย การลดต้นทุนการผลิตผักของสมาชิก การวางแผนจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มมาตรการอารักขาพืชของสมาชิก ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

คำสำคัญ: ผักปลอดสารพิษ วิสาหกิจชุมชน ความได้เปรียบในการแข่งขัน

Abstract

The development of community enterprises requires strategies to enhance competitive advantage. The objectives of this research were 1) to analyze the external and internal environment of Khlong Na Mon Community

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

¹ Faculty of management Science, Dhonburi Rajabhat University

* Corresponding author. E-mail: jirapong.r@dru.ac.th

Enterprise, Sai Noi District, Nonthaburi Province, and 2) to determine the strategy for competitive advantage of Ban Khlong Na Mon Community Enterprise Development, Sai Noi District, Nonthaburi Province. The researcher used qualitative research. Data was collected from an in-depth interview with 2 informants (president and vice president of community enterprise), focus group discussions with 11 community enterprise members, non-participant observation, and documents study. Data was analyzed by content analysis, using PEST analysis and five force model as a framework for analyzing the external environment. Value chain analysis was used as a framework for the internal environment analysis. The environmental analysis reflects strengths, weaknesses, opportunities and threats of Khlong Na Mon Community Enterprise leading to the formulation of strategies used by TOWS Matrix. The results showed that there are political and legal, economic, social and cultural, and technology factors that are opportunities and threats of Khlong Na Mon Community Enterprises. This enterprise has strengths and weaknesses in both its main and supporting activities. Strategies for competitive advantage include SO, WT, WO, and ST strategies. So strategy consists of increasing production capacity, expanding distribution channels, and retaining the old customer base and adding new customers. WT strategy consists of the use of modern technology to replace labor and building a network of other growers in nearby areas. WO strategy consists of improving the management system to be effective and establishing a standard for packing factories and procuring necessary materials and equipment. ST strategy consists of reducing the cost of producing vegetables for members, effective water management planning, and increasing plant protection measures of members. The results of this research can be used to formulate operational practices to increase competitive advantage further.

Keywords: organic vegetables, community enterprise, competitive advantage

บทนำ

การพัฒนาที่ยั่งยืนมุ่งเน้นการพัฒนาที่สมดุลกันระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในรุ่นปัจจุบันและส่งผลต่อเนื่องไปยังคนรุ่นใหม่ในอนาคต การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นแนวคิดที่หลายประเทศให้ความสำคัญจนกลายเป็นวาระการพัฒนาระดับโลก ขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) (Kasemcheunyot, 2020; Pizzi, Rosati, & Venturelli, 2020)

การพัฒนาที่ยั่งยืนจำเป็นต้องยกระดับเศรษฐกิจฐานราก สร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน หรือผู้ประกอบการรายย่อยให้มีขีดสมารถยกระดับการเติบโตอันจะส่งผลให้เกิดการกระจายรายได้สู่คนในท้องถิ่น

เพิ่มคุณภาพชีวิต และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับประเทศในระยะยาว (Ohno, Konya, Shiga, Murillo, & Charvet, 2019; Goyal, Agrawal, & Sergi, 2021) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตลอดช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้ออกนโยบายและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ทั้งในแง่ขององค์ความรู้ กฎระเบียบ และแหล่งทุน เพื่อที่จะขับเคลื่อนให้วิสาหกิจชุมชนเป็นกลุ่มทางเศรษฐกิจสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ และช่วยตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยมักเกิดขึ้นจากการร่วมกลุ่มของชาวบ้านที่ประกอบอาชีพทางการเกษตร โดยมีเป้าหมายหลักในเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ของสมาชิก เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม จากสถิติข้อมูลการจดทะเบียนกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาดคล้ายกันเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันกันเองสูง วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งจึงประสบความล้มเหลว (Parinyasutinun, 2017) นอกจากนี้ ยังมีผลงานวิจัยที่ปรากฏให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาให้เจริญเติบโตได้ เนื่องจากปัญหาตรงที่วิสาหกิจชุมชนยังขาดความสามารถในการจัดการ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (Kenaphoom, 2015; Somsri, Hongsam, & Netpradit, 2017; Pisanbuth, 2018)

วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เป็นวิสาหกิจชุมชนหนึ่งที่เกิดจากเกษตรกรและประสบปัญหาดังกล่าว ดังที่ประธานวิสาหกิจชุมชนให้สัมภาษณ์ว่า “บางปีมีปัญหาขาดทุน ส่วนปัจจุบันการขายพืชผักซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจชุมชนยังทำได้ไม่ดีนัก ผลผลิตราคาตกต่ำ ไม่สามารถขยายตลาดให้เติบโต” (Kongchin, 2022) ผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงทำให้เกิดการวิจัยในครั้งนี้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้ เพื่อ

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี และ
- 2) กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนต่อไป

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่ศึกษา ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

พื้นที่ศึกษา

วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เป็นวิสาหกิจชุมชนภายใต้โครงการชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวทางโครงการชีววิถีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของกลุ่มเกษตรกรเพื่อผลิตผักปลอดสารพิษจำหน่ายยังต่างประเทศ ตั้งอยู่เลขที่ 6/1 หมู่ 8 ตำบลราษฎร์นิยม อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ในปัจจุบันจำนวนสมาชิกรวมทั้งหมด 20 ราย พื้นที่การเพาะปลูกรวมกว่า 200 ไร่ สมาชิกคือเกษตรกรในพื้นที่ แต่เดิมทำนาปลูกข้าวนาปีและนาปลังมาเป็นเวลาช้านาน เกษตรกรประสบปัญหาผลผลิตข้าวราคาตกต่ำทำให้ขาดทุน รายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย ดังนั้นจึงเปลี่ยนการปลูกข้าวเป็นการปลูกผักเพื่อขายในตลาดขายส่งแทน อย่างไรก็ตาม การขายผลผลิตพืชผักมีปัญหาเรื่องราคา ขายได้ในราคาต่ำ และถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ประธานวิสาหกิจชุมชนให้สัมภาษณ์ว่า “ราคาไม่ดี พ่อค้ามารับซื้อเห็นเปลี่ยนรถบ่อยมาก ทำให้เขามีความคิดว่าทำไมชาวสวนยังทำยิ่งจนแต่พ่อค้าคนกลางกลับรวยขึ้น มีรถป้ายแดงเข้ามารับผลผลิตบ่อย ๆ” Kongchin (2022)

จุดที่สร้างความเจ็บปวด (pain point) ดังกล่าวนี้อยู่ที่เป็นจุดเริ่มต้นให้เกษตรกรหันมารวมกลุ่มปรึกษา หาทางแก้ไขร่วมกัน เกษตรกรเริ่มตระหนักได้ว่าสารเคมีมีผลกระทบต่อด้านสุขภาพกับผู้ปลูกผัก

คนในชุมชน รวมถึงผู้บริโภค ประกอบกับทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีนโยบายส่งเสริมเกษตรกรปลูกผักเพื่อการส่งออกแก่เกษตรกรผู้สนใจ ทางกลุ่มจึงเริ่มหันเหมาปลูกผักปลอดสารพิษและได้รับการสนับสนุนและความรู้จาก "โครงการชีววิถี กฟผ." ดำเนินการผลิตผักปลอดสารพิษจนเรื่อยมาจนเป็น "ชุมชนต้นแบบชีววิถี กฟผ." เปลี่ยนชีวิตจากการใช้สารเคมีกลายเป็นเกษตรอินทรีย์ ทำให้สมาชิกขายผลผลิตผักได้ในปริมาณมากขึ้นตามลำดับ ต่อมาในปี พ.ศ. 2548 ได้จัดตั้งเป็น วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี มีความเชื่อว่าความไว้วางใจของลูกค้าต่อสินค้านั้นสำคัญจึงตั้งเป้าหมายที่จะเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัยต่อผู้บริโภค อันเป็น

การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้กับลูกค้า และได้ตั้งเป้าหมายการดำเนินธุรกิจในระยะยาวเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1) เป็นผู้นำด้านการผลิตผักปลอดสารพิษที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในสินค้าสำหรับลูกค้า 2) มีพื้นที่ผลิตผักปลอดสารพิษเพิ่มขึ้น และได้รับการตรวจรับรองมาตรฐานสากล 3) ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย รักษาสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า ทุกๆ ราย เพื่อรักษาสถานลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้มากขึ้น และ 4) สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้มีการปรับตัวทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผลผลิตของวิสาหกิจชุมชน คือ ผักปลอดสารพิษ เช่น ถั่วฝักยาว มะเขือเปราะน้ำหยด คื่นช่ายยอด คื่นช่ายต้น ผักบุ้งจีนใบเฝื่อน มะเขือพวง โหระพา กะเพรา ผักชีไทย ชะพลู แพรว ชะอม และกระเจียบเขียว ดัง (Figure 1)

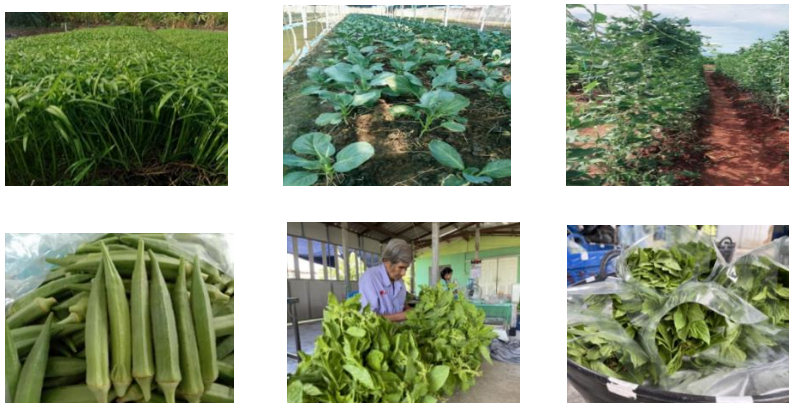


Figure 1 Organic vegetables of Ban Khlong Na Mon community enterprise.

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมทั้งสิ้น 13 คนประกอบด้วย ประธานวิสาหกิจชุมชน 1 คน รองประธาน 1 คน

กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารและขับเคลื่อนงานของวิสาหกิจชุมชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก

นี้เป็นสมาชิกตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวิสาหกิจชุมชนในปี พ.ศ. 2548 นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลอีกกลุ่มหนึ่งที่ใช้สนทนากลุ่มคือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนอีก 11 คน กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ ระยะเวลาเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นเวลาอย่างน้อย 3 ปี ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความเต็มใจในการให้ข้อมูล เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การดำเนินงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน บ้านคลองนาหมอนเป็นอย่างดี

วิธีการเก็บข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก ประธานและรองประธานวิสาหกิจชุมชน การสนทนากลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาข้อมูลเอกสาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามการสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง แนวคำถามการสนทนากลุ่ม แบบสังเกตการณ์ และตัวผู้วิจัย ในส่วนของผู้วิจัยได้เตรียมตัวเรื่องความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และการเกษตรแบบอินทรีย์ ในระหว่างการศึกษาและการสนทนากลุ่มได้จดบันทึก และบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง จากนั้นนำมาถอดเทปแบบคำต่อคำ สำหรับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งที่ทำการวิสาหกิจชุมชนและบริเวณแปลงผัก ส่วนการศึกษาข้อมูลเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แผ่นพับ บัญชีประกาศ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แยกแยะ จัดประเภท ดีความ และสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ กรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้ใช้ PEST analysis พิจารณา สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยผลักดัน 5 ประการ (five force model analysis) ได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ การใช้สินค้าอื่นทดแทน ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือซัพพลายเออร์ และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (value chain analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ของวิสาหกิจชุมชนคลองนาหมอน นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS matrix

ในการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า ด้านวิธีการ (methodological triangulation) พิจารณาว่า ข้อมูลที่มาจากการเก็บรวบรวมด้วยวิธีที่แตกต่างกัน ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และข้อมูลจากเอกสาร นั้นยืนยัน สอดคล้องกันหรือไม่ นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบโดยผู้ร่วมการวิจัย (member checking) โดยส่งรายงานผลการวิจัยกลับไปให้ประธานวิสาหกิจชุมชนตรวจสอบความถูกต้อง ให้คำแนะนำแก้ไขผลการวิจัย

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และข้อมูลจากเอกสาร ทำให้สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ PEST analysis พบว่า

1) การเมืองและกฎหมาย จากที่ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมการค้าและการลงทุน เน้นการส่งออกยังต่างประเทศทำให้วิสาหกิจชุมชนมีโอกาสดำเนินการตลาด ขยายฐานลูกค้าต่างประเทศ นอกจากนี้ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้านการเกษตร เป็นอีกหนึ่งนโยบายของรัฐบาลที่จะเกื้อหนุนวิสาหกิจชุมชน ทำให้เป็นโอกาสของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ในการพัฒนาด้านธุรกิจการเกษตรให้สามารถแข่งขันในตลาดได้มากขึ้น

นโยบายการเปิดการค้าเสรีกับประเทศต่าง ๆ มีผลทั้งด้านบวกและลบ ด้านบวกคือการที่วิสาหกิจชุมชนสามารถผลิตสินค้าเพื่อขายตลาดต่างประเทศได้มากขึ้น แต่วิสาหกิจชุมชนไม่มีความพร้อมอาจโดนสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดและเข้ามาด้วยราคาที่ถูกลงกว่า นอกจากนี้ เสถียรภาพทางการเมืองเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระทบต่อวิสาหกิจชุมชน บางช่วงการเมืองในประเทศไม่ค่อยมีเสถียรภาพ นักลงทุนต่างประเทศไม่มีความมั่นใจที่จะลงทุนในประเทศไทย อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนไปค้าขายหรือลงทุนกับประเทศอื่น

2) เศรษฐกิจ เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกทำให้ประเมินได้ว่าภาวะเศรษฐกิจเป็นอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน สินค้าหลายประเภทที่เป็นปัจจัยการผลิตนั้นมีราคาเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ทำให้รายได้ของวิสาหกิจชุมชนอาจลดลง มีปัญหาด้านสภาพคล่องทางการเงิน อย่างไรก็ตาม หากเศรษฐกิจโลกและของไทยยังสามารถเติบโตได้ ยอดสั่งซื้อสินค้าของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน ก็จะขยายตัวได้เช่นกัน

3) สังคมวัฒนธรรม ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป ผู้คนหันมาใส่ใจสุขภาพ เกิดกระแสรักสุขภาพ หันมาเลือกซื้อพืชผักอินทรีย์กันมากขึ้น อีกทั้งในปัจจุบันมีคนวัยสูงอายุจำนวนมาก ผักปลอดสารพิษจึงเป็นทางเลือกหนึ่งของคนในยุคปัจจุบัน เป็นโอกาสที่ทางวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนขยายตลาดได้กว้างขวางขึ้น

4) เทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อชีวิต โดยเฉพาะในเรื่องการขนส่ง การสื่อสาร และเทคโนโลยีด้านการเกษตร ทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนมีโอกาสรสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภค ติดต่อหาตลาดผ่านทางออนไลน์ สร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ทำให้มีโอกาสนำเสนอสินค้ามากขึ้น อีกทั้งยังนำเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เกี่ยวกับผักปลอดสารพิษมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและยกระดับมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีส่วนใหญ่เป็นโอกาสทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน ขณะที่สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจอุปสรรคของ

วิสาหกิจชุมชน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Klinkhachon (2015) ที่พบว่าวิสาหกิจชุมชนมีโอกาจากการที่ประชาชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสุขภาพมากขึ้น จึงนิยมสินค้าเกษตรโดยเฉพาะสมุนไพรต่าง ๆ มารักษาสุขภาพของตนเอง นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังมียุทธศาสตร์ที่ขึ้นจากนโยบายของรัฐบาลและการดำเนินงานต่าง ๆ ของส่วนราชการที่ให้การสนับสนุน เกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ และสาธารณสุขจังหวัด ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร รวมทั้งโอกาสที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปิดโอกาสให้การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนสะดวก สามารถติดต่อประสานงานได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดการประหยัดต้นทุน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันโดยใช้ปัจจัยผลักดันทั้ง 5 ประการ พบว่า

1) การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ในธุรกิจผักปลอดสารพิษนั้นกลุ่มแข่งรายใหม่เข้ามาได้ง่ายเนื่องจากมีขั้นตอนการผลิตที่ไม่ซับซ้อนและใช้เงินลงทุนไม่มากนัก อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ใครจะสามารถเข้ามาในธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากในการทำธุรกิจนั้นผลผลิตผักที่ขายต้องผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานจีเอพี (GAP) การที่ผลผลิตผักปลอดสารพิษของที่มีคุณภาพนั้น เกษตรกรเองต้องมีความรู้ที่ถูกต้อง มีประสบการณ์ความชำนาญจึงจะสามารถควบคุมการผลิตให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานรับรอง

2) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่ทำการส่งออกผักปลอดสารพิษไปยังต่างประเทศ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อมาจากการทำสัญญาประกันราคาและการรับซื้อสินค้าตามราคาที่

กำหนด นอกจากนี้ ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองจากการที่มีวิสาหกิจชุมชนอื่นหลายรายที่ผลิตผักปลอดสารพิษมาในทำนองเดียวกัน

3) สินค้าอื่นทดแทน สินค้าทดแทนมีจำนวนมาก เนื่องจากพืชผักเป็นสินค้าที่สามารถผลิตได้ไม่ยาก ขั้นตอนไม่ซับซ้อน และไม่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง พืชผักปกติที่ขายในท้องตลาดมีมาก ราคาถูกกว่า และผักปลอดสารพิษก็มีหลายชนิดให้เลือก

4) ช่องทางการจัดจำหน่ายหรือช่องทางกระจายการขาย ปัจจัยการผลิตหลักของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี คือ ปุ๋ย และสารกำจัดโรค วัชพืช และแมลงศัตรูพืช ทางวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนสามารถผลิตน้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมักชีวภาพขึ้นมาใช้เอง มีการจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาถูก ทำให้ลดปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีต่าง ๆ ซึ่งมีราคาแพงลงได้

5) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การแข่งขันไม่รุนแรงมากเนื่องจากมีการทำสัญญาการรับซื้อการประกันราคาจากบริษัทผู้ค้า มีการแก้ปัญหาการแย่งลูกค้า และป้องกันการถูกบริษัทที่รับซื้อสินค้าส่งออกผิดสัญญา นอกจากนี้ทางวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนยังมีพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ และช่วยเหลือกันเมื่อยามมีปัญหา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ด้านกิจกรรมหลัก พบว่า

1) การผลิต เมื่อประธานกลุ่มรับคำสั่งซื้อล่วงหน้าจากบริษัทแล้วจะทำการประชุมสมาชิกในกลุ่มเพื่อเตรียมการผลิตผัก โดยให้สมาชิกเลือกปลูกผักตามประสบการณ์และความถนัดของแต่ละคน

ผักแต่ละชนิดจะทำการปลูกโดยสมาชิก 2-4 ราย เพื่อให้มั่นใจว่าผลผลิตแต่ละแปลงจะไม่เสียหายและมีผลผลิตผักส่งให้กับทางบริษัทได้ทันเมื่อถึงกำหนดเวลา วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนมีการทำน้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมักชีวภาพเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยในการผลิต สมาชิกได้มาช่วยกันผลิตและจำหน่ายภายในกลุ่มด้วยราคาต้นทุน นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนยังให้บริการเช่าเครื่องจักรทางการเกษตรในการเตรียมแปลงแก่สมาชิก รถไถดิน รถไถตึน และรถพรวนดิน ทำให้สมาชิกสามารถเข้าถึงเครื่องจักรเพื่อการเกษตร โดยมีความคุ้มค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการซื้อหรือเช่าจากที่อื่น การดำเนินการดังกล่าวนี้ช่วยลดภาระของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนในแต่ละครัวเรือนลงได้อีกทางหนึ่ง

2) การตลาด เมื่อวิเคราะห์ตามส่วนประสมการตลาด (4Ps) พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ผักปลอดสารพิษของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนมีหลายชนิดให้เลือก และเป็นผลผลิตมีคุณภาพ ได้รับมาตรฐานผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานจีเอพี (GAP) จากกรมวิชาการเกษตร ด้านราคา พบว่า ราคาการรับซื้อผักจากสมาชิกค่อนข้างสูงทำให้ส่วนต่างของกำไรค่อนข้างน้อย อีกทั้งราคาผักที่ขายให้กับบริษัทผู้ส่งออกมีการตกลงทำสัญญาประกันราคาไว้ทั้งปี ซึ่งทำให้ไม่สามารถขายราคาขายได้แม้ต้นทุนอาจเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ได้ขายผักปลอดสารพิษในราคาเป็นที่น่าพอใจเนื่องบริษัทผู้รับซื้อในราคาที่ค่อนข้างสูงกว่าท้องตลาดมาก ด้านสถานที่ พบว่าบริษัทผู้ส่งออกผักปลอดสารพิษมารับซื้อผักถึงที่ทำ

การวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนทำให้ไม่ประสบปัญหาด้านสถานที่จัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ทางวิสาหกิจชุมชนมีการประชาสัมพันธ์แนะนำผลิตภัณฑ์ผ่านการออกร้านแสดงสินค้าต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่จัดขึ้นเสมอ และมีโฆษณาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (เฟซบุ๊ก) ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมากขึ้น

3) การขาย วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เน้นขายผักปลอดสารพิษให้แก่บริษัทผู้ส่งออก มีการทำสัญญาประกันราคาทุก ๆ 1 ปี มีการประกันราคาผลผลิตที่บริษัทจะรับซื้อจากกลุ่มโดยตกลงกันตามความพอใจและได้ราคาสูงกว่าตลาด นอกจากนี้ ทางบริษัทมารับซื้อผลผลิตที่ทำการวิสาหกิจชุมชน ถือเป็นการลดต้นทุนด้านการขนส่งผักได้ค่อนข้างมาก เมื่อส่งผักให้แก่บริษัทใดบริษัทหนึ่งเสร็จทางวิสาหกิจชุมชนออกบิลส่งของให้แก่ทางบริษัทเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน และบริษัทจะนำผักที่รับซื้อจากทางกลุ่มไปคัดคุณภาพ ผลผลิตไม่มีคุณภาพทางบริษัทจะตีคืนกลับมายังกลุ่มภายใน 1-2 วัน และเมื่อครบ 10 วัน บริษัทจะโอนเงินทั้งหมดผ่านบัญชีของประธานวิสาหกิจชุมชน

4) การให้บริการ วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนให้ความสำคัญกับสมาชิกซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าให้แก่วิสาหกิจชุมชน โดยจัดหาผู้มีความรู้ นักวิชาการ มาให้ความรู้ในด้านการผลิต ด้านการลดต้นทุน ในด้านบริษัทผู้ส่งออกผักปลอดสารพิษที่มารับซื้อผลผลิตผักจากทางกลุ่มมีการติดต่อและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เช่น ที่จอดรถ การให้ความเป็นกันเอง และการต้อนรับด้วยความจริงใจ เป็นต้น

ส่วนด้านกิจกรรมสนับสนุน พบว่า

1) การจัดหาวัตถุดิบ เป็นหน้าที่ของสมาชิกแต่ละรายที่จะต้องหาปัจจัยในการผลิตเพื่อมาผลิตผักเอง สมาชิกแต่ละรายจึงอาจมีต้นทุนที่แตกต่างกันสำหรับการจัดหาวัตถุดิบสำหรับผลิตน้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมัก ทางวิสาหกิจชุมชนได้ดำเนินการร่วมกันทำการหาวัตถุดิบที่หาซื้อง่ายในพื้นที่ เช่น ชีววัฏ เกือบดิบ ในการทำปุ๋ยหมัก มะละกอ กัลย และผักทองในการทำน้ำหมักชีวภาพ เป็นต้น ในส่วนนี้ไม่พบปัญหาเนื่องจากวัตถุดิบที่หาง่ายในชุมชนและราคาไม่แพง

2) การรับซื้อผักปลอดสารพิษจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะกำหนดราคารับซื้อผักจากเกษตรกรในกลุ่มให้มีส่วนต่างกับราคาที่กลุ่มจะขายให้กับบริษัทผู้ส่งออก กิโลกรัมละ 5-10 บาท เพื่อให้มีกำไรนำมาใช้ในการบริหารของวิสาหกิจชุมชน โดยเปิดรับซื้อผลผลิตจากสมาชิกทุกวัน เมื่อสมาชิกมาส่งผักมีเจ้าหน้าที่จดบันทึกข้อมูล ข้อมูลน้ำหนักผลผลิตสมาชิกด้วยตัวเองลงในสมุดที่ทางกลุ่มเตรียมไว้ให้ โดยอาศัยความเชื่อใจกัน ซึ่งถือเป็นข้อดีในช่วงที่วิสาหกิจชุมชนยังมีขนาดเล็ก จำนวนสมาชิกไม่มากนัก

3) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี พบว่า มีการให้บริการเช่าเครื่องจักรกลทางการเกษตรเพื่อเตรียมพื้นที่แปลงผักปลอดสารพิษ และกำจัดวัชพืช คิดค่าใช้จ่ายเป็นตารางวาเพื่อลดการใช้แรงงานคน ประหยัดเวลาและแรงงาน ขณะที่ในส่วนของโรงคัดบรรจุนั้นพบว่ายังไม่ได้มาตรฐานสากล เนื่องจากการจัดทำโรงคัดบรรจุที่มีมาตรฐานต้องใช้เงินลงทุนสูง

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ยังมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นรูปธรรม แม้จะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

แต่การตัดสินใจส่วนใหญ่ยังรวมศูนย์อยู่ที่ประธานเลขาธิการ และเหรัญญิก สมาชิกยังทำงานไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานที่ถูกต้อง อีกประการหนึ่งประธานวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกมาจากสมาชิกนั้นไม่มีเวลาในการบริหารเต็มที่ เนื่องจากต้องแบ่งเวลาไปใช้ในแปลงผักของตนเองเช่นกัน

5) โครงสร้างพื้นฐาน ยังไม่มีการจัดการองค์กรที่เหมาะสม เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากรต้องทำหน้าที่ 2 ด้านคือ การบริหารวิสาหกิจชุมชนและการเป็นสมาชิกผู้ผลิตผักเพื่อจำหน่ายในเวลาเดียวกันทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้เต็มที่ โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน และมีลักษณะรวมศูนย์กลางทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัวไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายในสะท้อนให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี มีจุดแข็งในหลายประการ โดยเฉพาะในเรื่องผลิตภัณฑ์ผักปลอดสารพิษที่มีคุณภาพได้รับการรับรองมาตรฐาน ด้วยคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์นี้เองที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนสามารถขายผลิตภัณฑ์ผักปลอดสารพิษได้ในราคาสูง จุดแข็งตรงนี้อาจเนื่องมาจากการที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำเกษตรอินทรีย์ จากประสบการณ์ของประธานวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกที่สั่งสมมาตั้งแต่เริ่มผ่นตัวมาทำเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งการได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของบรรดาสมาชิกและ

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการทำเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งหน่วยงานของภาครัฐที่เข้ามาช่วยให้ความรู้ เทคโนโลยีด้านการเกษตรอินทรีย์ให้กับวิสาหกิจชุมชน (Sriprasert, 2016) อย่างไรก็ตามวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนยังมีจุดอ่อนโดยเฉพาะในเรื่องต้นทุนการผลิตที่มีค่อนข้างสูง ทำให้วิสาหกิจทำอะไรได้น้อย จุดอ่อนดังกล่าวนี้เป็นเช่นเดียวกันกับวิสาหกิจชุมชนชุมชนเกษตรอินทรีย์ทุ่งทองยั่งยืน อำเภอกู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งประสบปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตที่เกิดจากค่าเชื้อเพลิง ค่าปุ๋ย และค่าแรง (Chuea-Insoong, Klaiklang, & Nimkoetphol, 2019)

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และข้อมูลจากเอกสารมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น สะท้อนให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ดัง (Table 1)

Table 1 SWOT analysis of Ban Khlong Na Mon Community Enterprise.

strengths	weaknesses
S1. community enterprises can produce bio-fermented water for their own use	W1. high cost of purchasing vegetables from members
S2. group members have their own funds	W2. high operating costs
S3. product received standard quality (GAP Certified)	W3. the packing house has no standard, lack of equipment needed to select vegetables
S4. product was sold at a higher price than the general market price	W4. lack of accounting system, management competency and strategic plan
S5. community enterprises members have experience in organic vegetable production	W5. decision was centralized
S6. community enterprises members are in harmony and honest, making the image of the group trustworthy	
S7. community enterprises members trust each other	
opportunities	threats
O1. free trade areas policy	T1. Thai and world economy uncertainties
O2. Thailand 4.0 policy to promote agriculture	T2. shortage of labor in production system
O3. trend of healthy lifestyle has made people become more interested in consuming organic vegetables	T3. there are many groups of organic vegetables in the area
O4. government and private agencies provide education and support the budget for community enterprise	T4. weathering uncertainty
O5. new technologies can be used in business development	T5. water shortage during the dry season leads to lower yields
O6. new generation farmers or the descendants of the members of the group have knowledge and pay attention	T6. pest disease problems destroy the community enterprise product
O7. trading partners come to buy vegetables	

จาก (Table 1) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของวิสาหกิจชุมชน คลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้นำมาไขว้กันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทาง

TOWS matrix ทำให้ได้กลยุทธ์เชิงรุก (SO strategy) กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO strategy) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST strategy) ดัง (Table 2)

Table 2 Strategy formulation with TOWS matrix.

SO strategy	WO strategy
- productivity (S1, S2, S6, O1, O2, O3) - distribution channels expansion (S3, S5, S6, O1, O2, O3, O5, O6) - old customers retention and new customers creation (S3, S4, S5, O1, O3, O7)	- management efficiency improvement (W2, W4, O4, O5, O6) - improve packing house standards and procure necessary materials and equipment (W3, O4, O5)
ST strategy	WT strategy
- reduce members' vegetable production costs (S1, S2, S7, T3) - effective water management (S5, T5) - member's crop protection (S5, T6)	- use modern technology to replace labor in vegetable production (W1, T2) - networking with other vegetable growing groups in the neighborhood (W1, W2, W4, T1, T3)

กลยุทธ์เชิงรุก แบ่งออกเป็น

1) การเพิ่มการผลิต (S1, S2, S6, O1, O2, O3) โดยการเพิ่มจำนวนสมาชิก รับสมาชิกใหม่ ครั้วเรือนใหม่ และเน้นคนรุ่นใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกมากขึ้น หรือเพิ่มการผลิตโดยการเพิ่มพื้นที่ปลูก เช่น การเช่าพื้นที่ปลูกผักเพิ่มขึ้น กลยุทธ์นี้จะทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนเติบโตขึ้น เนื่องจากความต้องการด้านอาหารนั้นมีมากจากการที่ประชากรโลกเพิ่มขึ้น ทำให้ความต้องการอาหารของโลกเพิ่มขึ้น ประเทศต่าง ๆ แสวงหาความมั่นคงทางอาหารให้ประเทศของตัวเอง จึงทำให้แต่ละประเทศมีการติดต่อซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าซึ่งกันและกัน กลยุทธ์นี้นอกจากจะทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนเจริญเติบโตได้แล้วยังถือเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างความมั่นคง

ให้กับประเทศได้อีกด้วยดังที่ Suankaew (2014) ได้กล่าวว่า การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากด้วยเฉพาะการสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรนั้นสามารถเพิ่มผลผลิตได้นั้นจะทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความมั่นคงด้านอาหารและตอบสนองนโยบายครัวไทยสู่ครัวโลกได้อีกด้วย

ประเทศไทยมีการเปิดเขตการค้าเสรีกับหลายประเทศจึงเป็นโอกาสให้ประเทศไทยจะขายสินค้าเกษตรไปยังประเทศต่าง ๆ ได้เพิ่มมากขึ้น โอกาสของกลุ่มที่จะสามารถเพิ่มการผลิตและขายผักปลอดสารพิษได้ปริมาณมากขึ้น นอกจากนั้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้านการเกษตรของทางรัฐบาลส่งเสริมการผลิต การตลาด และนำเทคโนโลยีการเกษตรมาใช้ทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนเพิ่มผลผลิตได้

อีกทั้งกระแสรักสุขภาพ ผู้คนหันมาบริโภคผักปลอดสารพิษมากขึ้นจึงเป็นโอกาสที่ทางกลุ่มจะสามารถผลิตและขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น

2) ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (S3, S5, S6, O1, O2, O3, O5, O6) นโยบายการเปิดการค้าเสรีกับประเทศต่าง ๆ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ด้านการเกษตรของรัฐบาลในปัจจุบันทำให้การพัฒนาด้านการเกษตรเพิ่มขึ้นในด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วก็มีส่วนทำให้ธุรกิจการเกษตรมีการเติบโตไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับจุดแข็งของทางวิสาหกิจชุมชนที่มีผลผลิตผักปลอดสารพิษที่มีคุณภาพ ได้รับการรับรองมาตรฐาน สมาชิกมีประสบการณ์ด้านเกษตรอินทรีย์ อีกทั้งคนรุ่นใหม่หรือลูกหลานเกษตรกรในวิสาหกิจชุมชนนี้มีความรู้มากขึ้นและให้ความสนใจในธุรกิจของกลุ่มมากขึ้นจึงเป็นโอกาสของกลุ่มที่จะขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผักปลอดสารพิษ จะทำให้สามารถกระจายผลผลิตผักมากขึ้น เช่น การทำตลาดผักปลอดสารพิษออนไลน์ ซึ่งถือเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายผักปลอดสารพิษที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ (Srida, Phimpromma, & Phomcharoen, 2020) นอกจากนี้ทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ยังถือเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผักปลอดสารพิษ ช่วยให้ผู้บริโภคค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ได้อย่างสะดวก นำไปสู่การตัดสินใจซื้อ ถือเป็นช่องทางที่มีความเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Meemok, Treemongkol, Hawitee, Chaemmuang, & Laohapichartchai, 2021)

3) รักษาระดับลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ (S3, S4, S5, O1, O3, O7) ผักปลอดสารพิษของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนมีการส่งขายผ่านบริษัท

ผู้ส่งออกเป็นตัวกลางในการกระจายสินค้า แต่ละบริษัททำการซื้อขายกันมานานทำให้ทางวิสาหกิจชุมชนกับบริษัทมีความไว้วางใจและเชื่อใจกัน การที่ทางกลุ่มทำการซื้อขายกับหลายบริษัททำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา ทำให้กลุ่มสามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาที่กลุ่มพึงพอใจได้ ดังนั้นทางกลุ่มเองจึงควรรักษาระดับลูกค้ารายเก่าเอาไว้ให้มั่นคงอีกทั้งความซื่อสัตย์ของสมาชิกในกลุ่มที่ทำการผลิตผักตามกฎข้อบังคับในการรับรองมาตรฐานจีเอพี ผลผลิตผักจึงมีคุณภาพมาตรฐานทำให้กลุ่มมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีความน่าเชื่อถือสามารถสร้างความเชื่อมั่นและจงใจลูกค้ารายใหม่ให้มาทำการซื้อขายกับกลุ่มเพิ่มขึ้น กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้ารายเก่าและเพิ่มลูกค้ารายใหม่จะช่วยสร้างความไว้วางใจจากลูกค้า สนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนใส่ใจเรื่องคุณภาพ และมีภาพลักษณ์ที่ดี อันจะทำให้ทางวิสาหกิจชุมชนครอบครองส่วนแบ่งการตลาดปัจจุบันได้และโอกาสขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้นได้อีกด้วย (Suhaily, & Darmoyo, 2017)

กลยุทธ์เชิงรับ แบ่งออกเป็น

1) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงาน (W1, T2) จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนคือปัญหาการขาดแคลนแรงงานในการผลิต ขณะที่ค่าจ้างในตลาดแรงงานค่อนข้างสูง การดำเนินงานในแปลงผักเป็นไปด้วยความลำบากและเสียเวลามาก ดังนั้นทางวิสาหกิจชุมชนจึงควรนำเทคโนโลยีเครื่องจักรกลทางการเกษตรเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตผักของสมาชิก เช่น เครื่องหยอดเมล็ดผัก เครื่องปลูกต้นกล้า เครื่องตีดิน รถไถพรวน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการเกษตรที่ทันสมัย

ช่วยในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้านการเกษตร เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิต การป้องกันกำจัดโรค และแมลง กลยุทธ์การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ แทนแรงงานนี้ยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกับเกษตรกรด้วยตนเองและการสื่อสารเชื่อมโยงกับเครือข่ายความร่วมมือในอนาคตได้อีกด้วย (Sanserm, Tangwiwat, Yooprasert, Keowan, & Rattanacharoern, 2021; Khan et al., 2022)

2) การสร้างเครือข่ายกลุ่มปลูกผักอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง (W1, W2, W4, T1, T3) วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนควรสร้างพันธมิตรจับมือกับกลุ่มปลูกผักอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น กรณีที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีปริมาณผักไม่เพียงพอที่จะขายให้บริษัทคู่ค้าตามที่ตกลงไว้ ทางกลุ่มที่ประสบปัญหาปริมาณผักไม่เพียงพอจะไปขอแบ่งซื้อผักจากกลุ่มอื่นที่มีปริมาณเพียงพอเพื่อมาส่งขายให้กับบริษัทซึ่งเป็นลูกค้าของตน การรวมกลุ่มกันในลักษณะนี้มีผลดีหลายประการ ดังที่ Thongdeerawisuraket (2019) กล่าวว่า เครือข่ายนั้นจะช่วยลดปัญหาการขายตัดหน้า หรือการแย่งลูกค้ากันระหว่างกลุ่ม ทำให้การแข่งขันไม่รุนแรงมากและยังสร้างความมั่นใจให้กับบริษัทคู่ค้าในการส่งสินค้าครบตามถ้วนตามจำนวนที่ตกลงไว้ และภายในระยะเวลาที่กำหนด

กลยุทธ์เชิงแก้ไข แบ่งออกเป็น

1) ปรับปรุงการจัดการให้มีประสิทธิภาพ (W2, W4, O4, O5, O6) ลักษณะโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนมีโครงสร้างแบบไม่ซับซ้อนเนื่องจากประธานได้รับการคัดเลือกมาจากสมาชิกในกลุ่มซึ่งต้องทำการปลูกผักเพื่อขายให้กับทางกลุ่มด้วย ดังนั้นการติดต่อประสานงานและการจัดการวิสาหกิจชุมชน

ส่วนใหญ่จึงตกเป็นภาระของประธานซึ่งทำหน้าที่หลายอย่างในขณะเดียวกัน ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาคิดและลงมือทำให้การจัดการวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนยังไม่มีการทำบัญชีรายรับรายจ่ายที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริง ในปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเข้าไปสนับสนุนและให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ดังนั้นทางวิสาหกิจชุมชนจึงควรที่จะจัดทำระบบการจัดการธุรกิจใหม่ โดยให้ทางหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยดูแลในระยะแรกเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงเข้าสู่ช่วงของการเรียนรู้ระบบการจัดการใหม่เพื่อที่จะนำไปสู่ช่วงของการถ่ายโอนให้กับสมาชิกใหม่หรือลูกหลานเกษตรกรคนรุ่นใหม่ที่สามารถสานต่อ สร้างความยั่งยืนต่อไป

2) การสร้างมาตรฐานโรงงานคัดบรรจุและจัดหาวาสตูดอุปกรณ์ที่จำเป็น (W3, O4, O5) มาตรฐานโรงงานคัดบรรจุมีความจำเป็นสำหรับการทำเกษตรอินทรีย์ (Nitayanont, 2018) โดยเฉพาะในขั้นตอนการล้างทำความสะอาดผัก การคัดแยกผักที่เสียหายออกเพื่อให้ผักได้คุณภาพปลอดภัยจากสารเคมี และเชื้อแบคทีเรียที่อาจปนเปื้อน อันเป็นสาเหตุทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของผู้ผลิต ผู้บริโภค และกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า ดังนั้นทางวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนควรหาโอกาสขอรับการสนับสนุนความรู้ด้านวิชาการด้านมาตรฐานโรงคัดบรรจุและงบประมาณสนับสนุนในการสร้างพัฒนาโรงคัดบรรจุให้เหมาะสมและได้รับมาตรฐานอาจทำได้โดยเขียนโครงการเสนอขอการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์เชิงป้องกัน แบ่งออกเป็น

1) การลดต้นทุนการผลิตผักของสมาชิก (S1, S2, S7, T3) วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนมีต้นทุนการซื้อผักจากสมาชิกที่สูง ทำให้ผลกำไรในการดำเนินธุรกิจไม่มากนัก เน้นการรวมกลุ่มเพื่อเป็นอำนาจต่อรองพ่อค้าคนกลางและประกันความมั่นคงด้านรายได้ของสมาชิกเป็นสำคัญ จึงทำให้ประสบปัญหาต้นทุนการซื้อผัก กำไรสุทธิของกลุ่มน้อยและประสบกับการขาดทุน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากทางวิสาหกิจชุมชนสามารถผลิตน้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมักชีวภาพได้เอง ซึ่งน้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมักชีวภาพที่เป็นอีกปัจจัยการผลิตที่สำคัญในการผลิตผักปลอดสารพิษ จึงควรมีการผลิตน้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมักชีวภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ และสามารถจำหน่ายให้กับสมาชิกผู้ผลิตผักในราคาถูกลงกว่าท้องตลาด ทำให้สมาชิกมีต้นทุนด้านปุ๋ยที่ไม่สูงสำหรับการลดต้นทุนในอนาคตนั้นทางวิสาหกิจชุมชนควรขอรับคำแนะนำจากกรมวิชาการเกษตร นำวิทยากรใหม่ ๆ เกี่ยวกับการผลิตผักปลอดสารพิษมาเป็นแนวทางการลดต้นทุนต่อไป ทั้งนี้ น้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมักชีวภาพนอกจากจะนำมาใช้เพื่อลดต้นทุนแล้วยังมีประโยชน์สำคัญในการเปลี่ยนคุณสมบัติของดินให้ดีขึ้น ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มสูงขึ้นด้วย (Nilawonk, 2020)

2) การวางแผนจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ (S5, T5) วิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนประกอบธุรกิจการผลิตผักปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกมาเป็นระยะเวลาหลายปี ทำให้มีประสบการณ์ด้านการผลิตพอสมควร แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทุกปีคือการขาดแคลนน้ำเพื่อใช้ในการผลิตในช่วงฤดูแล้ง จำนวนผลผลิตผักจึงลดลงทำให้รายได้ของสมาชิกและของกลุ่มลดลงตามลำดับ

ทางกลุ่มจึงควรวางแผนและหาวิธีการจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ ให้สามารถใช้น้ำในฤดูแล้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อความต้องการใช้อีกทางเลือกหนึ่งคือการหาสายพันธุ์ผักที่มีความทนแล้งมาปลูกให้มากขึ้น เพื่อลดการเสียหายผลผลิตผักจากปัญหาการขาดแคลนน้ำให้ได้มากที่สุด (Karkanis, Ntatsi, Alemardan, Petropoulos, & Bilalis, 2018)

3) การเพิ่มมาตรการการรักษาพืชของสมาชิก (S5, T6) อีกปัญหาหนึ่งของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนคือ การระบาดของโรคและแมลงศัตรูพืชอย่างรวดเร็ว ผลผลิตได้รับความเสียหายเป็นอันมาก ทำให้สมาชิกไม่สามารถนำผลผลิตมาขายให้กับทางกลุ่มได้ ส่งผลกระทบทำให้วิสาหกิจชุมชนไม่มีผักที่จะส่งขายให้กับบริษัทผู้ส่งออกได้ทัน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนจึงควรหามาตรการเพิ่มการรักษาพืชของสมาชิกผู้ปลูกผักเพื่อให้ป้องกันให้ผลผลิตผักเกิดความเสียหายน้อยที่สุด โดยอาจนำมาตรการติดตามสถานการณ์ศัตรูพืชและการใช้โปรแกรมระบบข้อมูลด้านการรักษาพืชของกองส่งเสริมการักษาพืชและการจัดการดินปุ๋ยมาใช้ได้ (Department of Agricultural Extension, 2017)

สรุป

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนนี้มีจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วยการเพิ่มกำลังการผลิต การขยาย

ช่องทางการจัดจำหน่าย และการรักษารฐานลูกค้ารายเก่า และเพิ่มลูกค้ารายใหม่ กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงาน และการสร้างเครือข่ายกลุ่มผู้ปลูกอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง กลยุทธ์เชิงแก้ไข ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างมาตรฐานโรงงานคัดบรรจุและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ส่วนกลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย การลดต้นทุนการผลิตผักของสมาชิก การวางแผนจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ และการเพิ่มมาตรการอารักขาพืชของสมาชิก ผลการวิจัยที่ได้นี้เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนในการนำไปกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

สำหรับการวิจัยในอนาคตนั้น จากการที่ราคาผลผลิตทางการเกษตร โดยเฉพาะผักปลอดสารพิษนั้น ราคาผันผวน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทางวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอนควรหันมาเพิ่มมูลค่าพืชผักที่ผลิตได้ โดยทำเป็นสินค้าแปรรูป ซึ่งจะเป็นสินค้าได้นั้นจำเป็นต้องทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) นำผู้เชี่ยวชาญด้านการแปรรูปสินค้าเกษตรมาเป็นที่ปรึกษาพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยยึดความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบแล้วทำการทดสอบตลาด เพื่อประเมินความเป็นไปได้และโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการวิจัยต่อไป

คำขอบคุณ

ผู้วิจัยขอขอบคุณประธาน รองประธาน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านคลองนาหมอน อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ที่เปิดโอกาสให้เข้าเก็บข้อมูลอำนวยความสะดวกต้อนรับและดูแลเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- Chuea-Insoong, M., Klaiklang, R., & Nimkoetphol, S. (2019). Tung Thong organic rice group community enterprise management accomplishment toward decreasing their expenses (expenditure) in U-Thong district, Suphan Buri province. *FEU Academic Review Journal*, 13(1), 69-85. (in Thai)
- Department of Agricultural Extension. (2017). *Plot survey, monitoring of pest situation and application of crop protection information system program*. Retrieved April 13, 2022, from <http://www.ppsf.doae.go.th/zip/User%20Guide%20reporting%20pest%20management%20program.pdf> (in Thai)
- Goyal, S., Agrawal, A., & Sergi, B. (2021). Social entrepreneurship for scalable solutions addressing sustainable development goals (SDGs) at BoP in India. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(3/4), 509-529.
- Karkanis, A., Ntatsi, G., Alemardan, A., Petropoulos, S., & Bilalis, D. (2018). Interference of weeds in vegetable crop cultivation, in the changing climate of Southern Europe with emphasis on drought and elevated temperatures: a review. *The Journal of Agricultural Science*, 156, 1175-1185.
- Kenaphoom, S. (2015). The approach for developing the effectiveness of the small and micro of community enterprise (SMCE) in Maha Sara Kham Province. *Prae-wa Kalasin Journal of Kalasin University*, 2(3), 68-85. (in Thai)
- Khan, N., Ray, R. L., Kassem, H. S., Khan, F. U., Ihtisham, M., & Zhang, S. (2022). Does the adoption of mobile internet technology promote wheat productivity?

- Evidence from rural farmers. *Sustainability*, 14(13), 7614.
- Klinkhachon, S. (2015). Small and micro community enterprise potential development herbal products Ban Khaonanai, Tonyuan Sub-District, Amphoe Phanom, Suratthani Province. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(2), 2643-2655. (in Thai)
- Kongchin, K. (2022, June 22). Chairman, Ban Khlong Na Mon Community Enterprise. (Interview)
- Kasemcheunyot, K. (2020). Thailand's development on sustainable development goals. *Journal of Chandrakasemsarn*, 26(1), 16-30. (in Thai)
- Meemok, N., Treemongkol, P., Hawitee, K., Chaemmuang, J., & Laohapichartchai, P. (2021). The influence of the marketing mix on consumers' decision-making to purchase in Tesco Lotus Phra Nakhon Si Ayutthaya. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*, 6(2), 155-164. (in Thai)
- Nitayanont, P. (2018). Study on management system for good manufacturing practice (GMP) of fresh fruit and vegetable packing house. *Panyapiwat Journal*, 10(Special Issue), 124-135. (in Thai)
- Nilawonk, W. (2020). Influence of organic fertilizers and bio-extracts on the change of some soil properties and vegetable yields. *Khon Kaen Agriculture Journal*, 48(3), 639-650. (in Thai)
- Ohno, I., Konya, K., Shiga, H., Murillo F., & Charvet, E. (2019). *Scaling up business impact on the SDGs. Tokyo: T20 Japan*. Retrieved April 13, 2022, from <https://t20japan.org/wp-content/uploads/2019/03/t20-japan-tf1-8-scaling-up-business-impact-sdgs.pdf>
- Parinyasutinun, U. (2017). Community enterprise: The paradox of the competition of business. *Silpakorn University Journal*, 37(2), 131-150. (in Thai)
- Pisanbuth, P. (2018). The strategy of community enterprise management in Prachinburi province. *Electronic Journal of Open and Distance Innovative Learning*, 8(1), 105-120. (in Thai)
- Pizzi, S., Rosati, F., & Venturelli, A. (2020). The determinants of business contribution to the 2030 agenda: Introducing the SDG reporting score. *Business Strategy and the Environment*, 30, 404-421.
- Sanserm, S. K., Tangiwat, P., Yooprasert, B., Keowan, B., & Rattanacharoern, N. (2021). Information technology usage for economic crop production of farmers. *STOU Journal of Agriculture*, 3(1), 31-44. (in Thai)
- Sriprasert, W. (2016). Knowledge management development on organic agriculture marketing of farmer group, Makha sub-district, Kantharawichai district, Maha Sarakham province. *Research and Development Journal, Loei Rajabhat University (LRUJ)*, 11(36), 103-114. (in Thai)
- Somsri, C., Hongsam, B., & Netpradit, N. (2017). Business strategic influence, innovation, participation and market orientation toward competitive advantage of community enterprise in Lampang province. *FEU Academic Review*, 11(3), 161-173. (in Thai)
- Srida, B., Phimphomma, P., & Phorncharoen, I. (2020). Marketing mix affecting organic farm production in Ubon Ratchathani. *Journal of Graduate School*, 17(76), 307-316. (in Thai)
- Suankaew, P. (2014). The success of the Thai kitchen to the world policy with cooperation between public and private sectors. *SDU Research Journal*, 10(1), 47-57. (in Thai)
- Suhaily, L., & Darmoyo, S. (2017). Effect of product quality, perceived price and brand image on purchase decision mediated by customer trust

(Study on Japanese brand electronic product).

Jurnal Manajemen, 21(2), 179-194.

Thongdeerawisuraket, P. (2019). Factors encouraging the participation of farmers converting agricultural land in Kanchanaburi. *Journal of Kanchanaburi Rajabhat University*, 8(1), 107-119. (in Thai)