

## กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป

### Competitive Strategy for Processed Foods Community Enterprise

ศุภพงษ์ จรัสโรจนกุล และอุทิศ ศิริวรรณ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต  
E-Mail : m\_jaras@yahoo.com

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีเก็บข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การสังเกต ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาสรุปเป็นประเด็นคำถามในการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อทราบสภาพปัญหาการดำเนินงานและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มอาหารแปรรูปต่างๆ แล้วนำมากำหนดรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป ผลการศึกษาวิจัยได้สรุปและค้นพบว่า รูปแบบการจัดการของธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่งแบบการรวมอำนาจ ลักษณะเป็นครอบครัว ประชากรกลุ่มมีบทบาทมากในการตัดสินใจและมีบทบาททางสังคม รูปแบบที่สอง คือ แบบกระจายกิจกรรม เกิดจากสมาชิกไม่ไว้วางใจผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจึงมาดำเนินการเอง ทำการผลิต จำหน่าย ผลกำไรนำเข้ากิจการของตนเอง แต่รวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์เรื่อง การจัดซื้อวัตถุดิบ การกู้ยืมเงิน หรือรับการสนับสนุนจากรัฐ สภาพด้านการเงินมีการรวมกลุ่มกันด้วยการระดมหุ้นเพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน มีเงินทุนจากหุ้นของสมาชิกมีจำนวนไม่มาก แต่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ หากรัฐไม่ให้การช่วยเหลือสนับสนุน ผลการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจชุมชนอาหารแปรรูปมีกำไรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ ร้อยละ 30 ขึ้นไปกิจการพออยู่ได้แต่ไม่สามารถเจริญเติบโตได้เนื่องจากกลุ่มต้องนำกำไรมาจัดสรรเป็นเงินปันผลให้สมาชิกทุกปี ปัญหาของกลุ่มอาหารแปรรูปแยกตามวิธีการแปรรูปอาหารที่พบจะมีปัญหาเหมือนกันทุกกลุ่มคือ เรื่องเทคโนโลยีการผลิต กลุ่มอาหารแปรรูปมีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรน้อยใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่ และต้องพึ่งพาอาศัยธรรมชาติช่วยในการผลิต ปัญหาที่รองมาคือปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียน รูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันกลุ่มอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จควรมีปัจจัย คือ SMART MODEL ประกอบด้วย S =วิทยาศาสตร์(SCIENCE), M = การจัดการ (MANAGEMENT), A = ศิลปะ(ART), R= ความสัมพันธ์(RELATON) และT = เทคโนโลยี (TECHNOLOGY) ซึ่งเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับรูปแบบเฉพาะทางของ โอกาสที่จะนำสินค้าที่ใหม่กว่าในรูปแบบของโอกาสที่ใหม่กว่า

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเครื่องจักร ระบบมาตรฐานที่มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดโอกาสในกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่ ล้วนเป็นองค์ประกอบทำให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จในการผลิตสินค้าแนวเก่าพร้อมกับการจัดการองค์การแบบใหม่ การจัดซื้อจัดจ้าง วัตถุดิบแบบใหม่ และกระบวนการผลิตแบบใหม่ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปอยู่รอดได้

### Abstract

It is a qualitative research, where in-depth interviews and observations were employed. A workshop was held to brainstorm from the manufacturing groups of processed foods. The researcher presented the conclusion of interview data. The conclusion was divided into main issues to be discussed in the workshop. The purpose was to understand the real problems and needs of different groups, which could be related, then develop them into styles of competency strategy for community enterprises in processed food groups.

The research finding that 2 styles of managing processed food groups were discovered. The first style was “Centralization Style”, which appeared and often found in family form. The chairperson of the group had many roles in making-decisions. The second style was “Activity Distribution Style”. It was stem from, when the leader was not trusted by the members of the group, so the members managed the production and distribution by themselves, keep profits to themselves. In the financial condition, there could be confederations of share-mobilization to be used as revolving funds. There may not be a lot of funds from shares of members, but most of them could strike out on their own. If there was no support from the government, the business could just go on, but growing, as each year the group had to allocate the profits into stock dividends for members. Therefore, there was enough revolving funds to continue the investment. In the operation condition, the processed food group businesses, in average made profits from 30% up. The problems of processed food groups, distinguished by the process methods were found similarly in every group. They were problems of production technology, the work is labor intensive, while some movements had to be depended upon the natural environment for production. The following problems were revolving fund problems, raw material problems for the groups of processed food-fruit and processed food-vegetable. The successful styles of competency strategy for processed food groups should have the factors of “SMART MODEL”, where S = science, M = management, A = art, R = relation, and T = technology. Technology could be a key element that may create an

innovation, linking to the special styles of the opportunity that lead a new product in and new opportunity.

Continual process change and machinery development by standard system, which tends to create opportunities in a new style of production process are entirely the compositions of local businesses to be successful in old fashion production throughout new style organizational management. Procurement & outsourcing new style raw materials and new style production, partially help local businesses in the group of processed foods to be survived .

### บทนำ

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 มีผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศตกต่ำบางกิจการต้องเลิกไปเกิดการว่างงาน รัฐบาลจึงได้ให้ความสนใจที่จะพัฒนาธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นการพัฒนาเชิงลึก สร้างมูลค่าเพิ่มลดความสูญเสียส่งเสริมให้มีการผลิตโดยใช้วัตถุดิบในชุมชนผ่านโครงการ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Tambun One Product : OTOP) ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น มีหลายหน่วยงานของรัฐเข้ามาสนับสนุนให้ประชาชนจัดตั้งกลุ่มขึ้นเพื่อขอรับการสนับสนุน ผลการดำเนินงานของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์สามารถสร้างรายได้ให้กับชุมชนแล้วถึง หนึ่งแสนล้านบาท ยอดขายปี 2548 คิดเป็นมูลค่าถึง 5.4 พันล้านบาท เป็นยอดขายในประเทศถึง 4.19 พันล้านบาท และยอดจำหน่ายในต่างประเทศถึง 1.24 พันล้านบาท ([www.cdd.go.th](http://www.cdd.go.th)) แต่จากการที่มีหลายหน่วยงานเข้ามาสนับสนุนทั้งที่ตรงความต้องการและไม่ตรงความต้องการของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นและแรงงาน ไม่มีทักษะทำให้การผลิตที่ซ้ำกัน ผลิตสินค้าลอกเลียนแบบ กลุ่มมีความสามารถในการควบคุมคุณภาพที่แตกต่างกัน สินค้าขาดคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน อายุการเก็บรักษามีเวลาสั้น ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดี (อารี วิบูลย์พงษ์ และคณะ, 2543) ปัญหาเรื่องการบรรจุหีบห่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ (จิตรานนท์ เพ็ชรสวัสดิ์, 2546) เมื่อสินค้าไม่เป็นที่ยอมรับ ขายสินค้าไม่ได้จึงมีการลดราคา ตัดราคากันเองเกิดการแข่งขันกันทำให้บางรายอยู่รอดและบางรายต้องเลิกกิจการไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป
3. เพื่อสร้างรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป

## วิธีการศึกษา

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ประกอบการ เจ้าของผู้ผลิตธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปที่มีผลการได้รับรางวัลการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ในระดับ 5 ดาว และ 4 ดาว จำนวน 30 ราย ที่ตั้งอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ในประเทศไทย ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง จันทบุรี กาญจนบุรี นครสวรรค์ ลำปางแพร่ พะเยา เชียงราย แนวทางในการวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสารเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือไว้ดังนี้ ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนิยามปฏิบัติการ จากนั้นสร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมตามนิยามปฏิบัติการหลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ทำให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลและเรียบเรียงข้อมูลตลอดจนถึงการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษาทำการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการสังเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งหนึ่งด้วยวิธีการจัดประชุมสัมมนาระดมความคิด (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลแนวทางการสร้างรูปแบบกลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปพร้อมกัน

แนวคิดกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ (Vesey, 1991) ทำให้สามารถระบุถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของหน่วยงาน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงวิเคราะห์คู่แข่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Richard, Sormance และ Park, 1988) ทราบถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ของหน่วยงาน เมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาวิเคราะห์พร้อมกันได้การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive Competences) ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยใช้โอกาสภายนอกเป็นความได้เปรียบ และอาศัยจุดแข็งภายในและข้อจำกัดที่เป็นภัยคุกคามที่จะต้องหลีกเลี่ยงไปให้ได้ (Mintzberg, 1994) จากการวิเคราะห์นี้ทำให้ทราบถึงจุดที่ธุรกิจกำลังจะก้าวไปสู่จุดนั้น (Wood, 1994 อ้างถึงใน Samuel C. Certo, 2005) มีการเสนอวิธีการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ไว้ในตาราง เมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) การวิเคราะห์ที่มีขอบเขตกว้างและเน้นความแตกต่าง โดยการเชื่อมโยงปัจจัยที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อการจัดระบบทางเลือกกลยุทธ์ (Whihrich และ Koontz, 1993) Robert, Racine, และ Michel (2000) กล่าวถึงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ไว้เป็นการมองให้เห็นภาพอนาคตได้องค์ประกอบที่มีผลต่อทิศทางและอนาคตมี

เพียงสินค้า ลูกค้า ตลาดเป้าหมาย และตลาดเชิงภูมิศาสตร์ ส่วนองค์ประกอบอื่นเป็นปัจจัยเสริม (Input) เทคโนโลยี (Technology) คน และระบบการจัดการจำหน่าย หรือผลลัพธ์ (Output) ในรูปกำไร การพัฒนากลยุทธ์จึงต้องเลือกแรงผลักดัน (Driving Force) จากนั้นจึงเลือกกลยุทธ์ผ่านแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) แล้วผ่านตัวกรองกลยุทธ์ (Strategic Filter) มองหาโอกาสโดยกำหนดจุดแข็ง (Area of Excellence) ที่มีผลต่อความสำเร็จและกำหนดแผนดำเนินการ (Action Plan) กำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้ทิศทางมีความเชื่อมโยงถึงสินค้า ลูกค้า โครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เดินคู่อนาคตภายใต้แนวคิดการแข่งขันอันเกิดจากความได้เปรียบแบบยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หัวใจสำคัญของกลยุทธ์การแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งสร้างคุณค่าในจิตใจ ประทับใจลูกค้า ราคาถูก สร้างความแตกต่างและต้นทุนต่ำ จากการแข่งขันระดับท้องถิ่น (Local) จนกระทั่งถึงการแข่งขันระดับชาติ (Nation) เป็นที่รู้จักกันในการแข่งขันระดับชาติคือ (Competitive Advantage of Nation) แนวคิดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) โดยเน้นประสิทธิภาพ (Productivity) จากธุรกิจขนาดใหญ่ (Porter, 1992) จนถึงธุรกิจขนาดเล็ก กระแสแนวคิดในปัจจุบันที่ธุรกิจขนาดเล็กนำมาประยุกต์ใช้ คือ กลยุทธ์แบบยูโด (Judo Strategy) กล่าวถึง การเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว ความสมดุลในการแข่งขัน และการดึงประโยชน์มาใช้ซึ่งธุรกิจขนาดเล็กก็นำไปใช้ได้ในการตอบโต้ไม่จำเป็นต้องเป็นธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น (Yoffie และ Kwak, 2001) และกลยุทธ์ทะเลน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ที่สร้างขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่หนีห่างจากคู่แข่งในสงครามราคาเสนอความแตกต่างช่องว่างในการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและส่วนตลาดเฉพาะ (Niche Market) โดยการสร้างคุณค่านวัตกรรมเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง สร้างทางเลือกระหว่างความแตกต่างของต้นทุนต่ำ และคุณค่าสำหรับผู้ซื้อเป็นคุณค่าที่บริษัทมอบให้ (Kim และ Mauborgne, 2005)

แนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันเดิมเน้นทรัพยากรเป็นฐานสำคัญ (Resource Base) การเชื่อมโยงนำทรัพยากรเข้ามารวมกันโดยพิจารณาถึงความสามารถ หรือ สมรรถนะที่โดดเด่น (Distinctive or Core Competencies) และช่องว่างของการยากต่อการลอกเลียนแบบ (Grant, 1991) อีกแนวคิดหนึ่งในเรื่องการรวบรวมทรัพยากรและความสามารถไว้ด้วยกัน ทรัพยากรแตกต่างกันการพัฒนาความสามารถจะแตกต่างกัน ถ้าทุกที่มีทรัพยากรเหมือนกันการแข่งขันจะไม่เกิด (Hitt, Ireland, และ Hoskisson, 2005) ส่วนแนวคิดการแข่งขันด้วยความรู้ก่อให้เกิดความสามารถ (Competencies) ความรู้มีทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ที่สามารถส่งผ่านบุคคลโดยประสบการณ์ (Nonaka, และ Takeuchi 2004)

การแปรรูปอาหาร หมายถึง การเก็บรักษาอาหารให้อยู่ในสภาพที่เก็บได้นานโดยไม่บูดเสีย ซึ่งมีอยู่ 6 วิธี คือ ทางกายภาพ ใช้ความร้อน ใช้ความเย็นลดอุณหภูมิ ทำให้แห้ง ใช้จุลินทรีย์ ในการหมักดอง แช่แข็ง การใช้น้ำตาล เชื่อม และการใช้รังสี กลุ่มอาหารแปรรูปพื้นบ้านผลิตโดยกลุ่มแม่บ้าน

เกษตรกรเป็นสินค้าที่มีตลาดจำกัดมูลค่าในการซื้อต่อครั้งประมาณ 200 – 500 บาท ต่อครั้ง นักท่องเที่ยวนิยมซื้ออาหารแปรรูปประเภทเนื้อสัตว์มากที่สุด (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2543)

ธุรกิจชุมชน (Community Enterprise) เป็นการจัดการผลผลิตขั้นต้นในระดับครัวเรือนและเครือข่ายเพื่อจำหน่ายในชุมชน ตลาดท้องถิ่น ตลาดในเมืองให้ชุมชนได้เรียนรู้การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (www.Doae.go.th) เป็นการดำเนินงานสอดคล้องความเป็นอยู่ในชุมชน เพื่อแสวงหากำไร (บุญจวรรณ นาราธงษ์, 2548) ธุรกิจรากหญ้าที่ภาครัฐกำหนดขึ้นเพื่อยกระดับรายได้คุณภาพชีวิต ให้เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชนแบบพึ่งพาตนเอง (www. Bcm.airp.co.th) ส่วนวิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) เป็นการประกอบการเพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง (www.Yala.doae.go.th) การประกอบการธุรกิจขนาดจิ๋วร่วมกันเพื่อจัดการทุนชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพพึ่งตนเอง (เสรี พงศ์พิศ, 2548) มีสมาชิกมากกว่า 15 คน เรียกวิสาหกิจชุมชนขนาดย่อม ถ้าเป็นวิสาหกิจขนาดจิ๋วจะมีสมาชิกตั้งแต่ 5 – 15 คน (www.adelantefoundation) ธุรกิจชุมชนต่างจากวิสาหกิจชุมชน คือ ธุรกิจชุมชน เน้นที่การบริหารเน้นตลาด มุ่งกำไร ส่วนวิสาหกิจชุมชนเน้นความร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อพึ่งตนเอง (เสรี พงศ์พิศ, 2546)

### ผลการศึกษา

ผลการวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป” พบว่าสามารถตอบคำถามตามวัตถุประสงค์สภาพปัญหาและสภาพปัจจุบันของกลุ่มอาหารแปรรูปที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันสามารถสรุปเป็นหัวข้อ ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

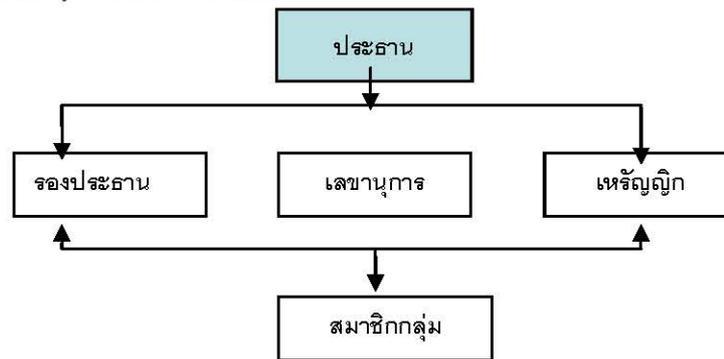
#### 1. บริบทกลุ่มอาหารแปรรูป

กลุ่มอาหารแปรรูปมีสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันแบ่งแยกออกได้เป็นหัวข้อย่อยได้ดังนี้

##### 1.1 โครงสร้างองค์การ

ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป พบว่าโครงสร้างองค์การมีอยู่ 2 รูปแบบคือ รูปแบบการรวมอำนาจ และรูปแบบการกระจายกิจกรรม

## 1.1.1 รูปแบบการรวมอำนาจ



แผนภาพที่ 1 รูปแบบการรวมอำนาจ

จากแผนภาพที่ 1 โครงสร้างประกอบด้วย ประธานกลุ่ม รองประธานกลุ่ม เลขานุการ เหรัญญิก ประชาสัมพันธ์ รูปแบบ การดำเนินงานแบบการรวมอำนาจ ประธานมาจากการคัดเลือกของสมาชิกทำหน้าที่ดูแล ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ประธานงานกลุ่ม มีความเข้มแข็ง ซื่อสัตย์สุจริตจริงใจเป็นที่ยอมรับของสมาชิกถ่ายทอดความรู้ให้สมาชิกประธานที่พบมี 2 ลักษณะคือ ประธานที่มีตำแหน่งทางสังคม และประธานที่ไม่มีตำแหน่งทางสังคม

ประธาน มาจากการคัดเลือก ทำหน้าที่ในการประชุม กำหนดเรื่องประชุมวางแผนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกรู้ทุกเรื่องมีความซื่อสัตย์จริงใจต่อสมาชิก ประธานเมื่ออยู่ 2 ลักษณะ คือ

1) ประธานมีตำแหน่งทางสังคม เช่น เป็นภรรยา กำนัน เป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น มีบทบาททางสังคมมีฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นผู้กำหนดกิจกรรมทุกอย่างรู้ทุกเรื่องเป็นที่ยอมรับ

2) ประธานที่ไม่มีตำแหน่งทางสังคม แต่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่มมีลักษณะเป็นคนประนีประนอม อารมณ์เย็น เสียสละช่วยเหลือสมาชิกเป็นอย่างดีรับฟังความคิดเห็น

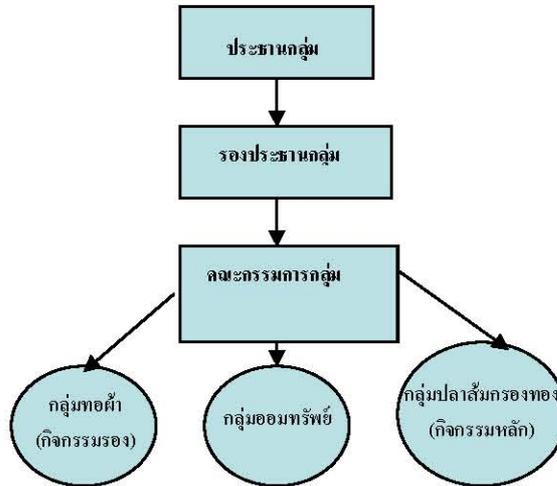
รองประธาน มีหน้าที่ดำเนินการประชุม ในกรณีประธานไม่อยู่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานและร่วมปฏิบัติงานกับประธาน

เลขานุการ มีหน้าที่ดำเนินการติดต่อและบันทึกรวบรวมเก็บเรื่องราวต่างๆ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อพิจารณา

เหรัญญิก มีหน้าที่จัดทำระเบียบต่างๆ หลักฐานการรับการเงิน ควบคุมเรื่องการเงิน และการบัญชีของกลุ่มรับผิดชอบเรื่องการเงิน และค่าใช้จ่าย

กรรมการ มีหน้าที่ ประสานงานระหว่างสมาชิกและกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่มปฏิบัติงาน ตามที่ประธานมอบหมาย มีความซื่อสัตย์ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิก กรรมการมีอยู่ 2 ลักษณะคือ กรรมการที่มีบทบาททางสังคม และไม่มีบทบาททางสังคม

### 1.1.2 รูปแบบการกระจายกิจกรรม



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการกระจายกิจกรรม

จากแผนภาพที่ 2 สมาชิกกลุ่มจะมาทำหน้าที่เป็นประธานกลุ่มของตัวเอง ลักษณะโครงสร้างแบบนี้เกิดขึ้นจากการที่ไม่ไว้วางใจกัน เพราะบริหารงานที่ผ่านมาประสบผลขาดทุน ผู้บริหารไม่ได้รับการไว้วางใจจากสมาชิกด้วยกัน แต่มีการรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก เพื่อซื้อวัตถุดิบที่ละมดๆ ทำให้ได้ของถูก และเพื่อทำกิจกรรมของกลุ่ม ขาดความไว้วางใจกัน แต่เมื่อต้องบริหารงานสมาชิกในกลุ่มใหญ่จะแต่งตั้งกลุ่มย่อยในการผลิตขายจัดจำหน่ายเองแล้วผลจะขาดทุนอีก

### 1.2 สถานที่ผลิต

การผลิตสินค้าที่บ้านของประธานกลุ่มหรือเจ้าของกลุ่ม แต่มีเพียงสามรายที่มีการเช่าพื้นที่ในการผลิต คือกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งโปรง-มาบเอื้อง กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะลอย และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งขวางสามัคคี ซึ่งสถานที่ที่ทำการผลิตจะมีลักษณะแตกต่างกันคือ

1.2.1 สถานที่ผลิตใช้โรงเรือนที่อยู่ของบ้านประธาน ซึ่ง ใช้งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนมาสร้างสำหรับกลุ่มที่ประธานมีตำแหน่งทางสังคมและกรรมการเป็นเครือข่ายร่วมกันทำงาน ลักษณะนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตหากหมดรุ่นประธานคนปัจจุบัน

การย้ายโรงเรือนจะเป็นปัญหา อาจทำให้กลุ่มแตกกันได้ พบว่ามีอยู่ถึงจำนวน 27 ราย จากทั้งหมด 30 ราย ใช้สถานที่บ้านพักของประธานกลุ่มเป็นทั้งที่ผลิตและสำนักงาน

1.2.2 สถานที่สร้างเป็นสถานที่สาธารณะ เป็นที่ของส่วนกลางสามารถทำกิจกรรมได้ตลอดเวลาแต่ปัญหาการเปิดปิด บริการไม่แน่นอนทำให้การจำหน่ายผลผลิตไม่ต่อเนื่องกรรมการบางคนในกลุ่มมีอาชีพหลักอยู่แล้ว จึงทำให้การเปิด ปิด สถานที่ซึ่งใช้ทั้งการผลิตและจำหน่ายไม่สม่ำเสมอ เพราะต้องให้เวลากับอาชีพหลักก่อน พบในกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งขวางสามัคคี และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเกาะลอย

1.2.3 ไม่มีสถานที่ที่ใช้ในการผลิตแน่นอน แต่กระจายกิจกรรมไปทำตามบ้านกรรมการ ผักผลผลิตเพื่อรอการจำหน่ายที่บ้านกรรมการ เมื่อถึงเวลาประชุมปรึกษาหารือนัดหมายไปที่บ้านกรรมการคนใดคนหนึ่ง และกลุ่มมีความเห็นร่วมกันว่าจะพยายามหาเงินทุนมาซื้อที่ดินเป็นของกลุ่ม มีชาวบ้านยินดีที่จะเป็นผู้ถือหุ้นแหล่งผลิตใหม่พบในกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งโปรง-มาบเอื้อง

### 1.3 การจัดการ

ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปที่ทำการศึกษามีลักษณะของผู้ประกอบการเป็นเพศหญิง ทั้งหมด ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์และสังเกต พอสรุปได้ดังนี้

#### 1.3.1 การผลิต

สถานที่ที่ใช้ในการผลิตส่วนมากจะใช้บ้านที่ประธานกลุ่มอาศัยอยู่เป็นสถานที่ทำการผลิต มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมครัวเรือน ใช้เครื่องจักรที่มีอยู่พอหาได้นำมาประยุกต์ดัดแปลงเครื่องจักรบางประเภทให้เข้ากับธุรกิจประเภทของตัวเอง เครื่องจักรเหล่านี้มีประสิทธิภาพต่ำสามารถหาซื้อได้ทั่วไปอาศัยแรงงานคนส่วนมากในการผลิต เมื่อมีลูกค้าสั่งซื้อจำนวนมากก็จะทำการตลาดไม่เก่ง ตลาดไม่กว้างจึงชอบที่จะผลิตตามคำสั่งซื้อของพ่อค้าที่มีผู้มารับซื้อ ไปขายต่ออีกทอดหนึ่งเป็นการขายปลีกที่ทำการผลิตและการขายส่งแล้วแต่กรณี จากการสัมภาษณ์กลุ่มที่ทำการตลาดไม่เก่งเมื่อมีพ่อค้ามารับซื้อถึงสถานที่ผลิตจะชอบมากกว่าที่จะไปทำการเร่ขายสินค้าเองซึ่งมีลักษณะของการรับจ้างผลิต (Operation Equipment Manufacturing : OEM)

การผลิตของกลุ่มอาหารแปรรูปที่มีการควบคุมการผลิตเพื่อให้มีคุณภาพสินค้าคงที่ หรือมีการพัฒนาที่ดีขึ้น สามารถควบคุมคุณภาพได้ มีขั้นตอนระบบในการผลิตและการควบคุมคุณภาพผลผลิตทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นการนำวัตถุดิบมาคัดเลือกจนเป็นผลผลิตในขั้นสุดท้าย พบในกลุ่มแม่บ้านโคกสว่าง กลุ่มแม่บ้านเขตคลังชั้น จินดาแวง ไตปลา กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทุ่งโปรง-มาบเอื้อง กลุ่มเกษตรทุ่งขวางสามัคคี

### 1.3.2 วัตถุดิบ

การผลิตของธุรกิจชุมชนชนกลุ่มอาหารแปรรูปส่วนมากจะใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นเสียส่วนใหญ่วัตถุดิบมีคุณสมบัติแตกต่างกัน ตามพื้นที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องรสชาติและความอร่อย วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการแปรรูปสินค้าของกลุ่มยังมีข้อจำกัดเรื่องของอายุเวลาในการเก็บรักษาสั้นไม่ยาวนาน

วัตถุดิบยังต้องขึ้นอยู่กับลักษณะภูมิประเทศ ดินฟ้าอากาศ สำหรับการแปรรูปผลผลิตการเกษตรประเภท ผัก ผลไม้ ไม่สามารถผลิตได้สม่ำเสมอ วัตถุดิบที่ใช้ต้องพึ่งพาสภาพดินฟ้า อากาศ ผลจึงทำให้ปริมาณสินค้าที่จะนำออกขายได้ผลผลิตน้อยตามไปด้วย ส่วนการแปรรูปอาหารจากปศุสัตว์บางครั้ง ปลาที่นำมาใช้ในท้องถิ่นมีไม่เพียงพอจำเป็นต้องสั่งจากแหล่งอื่นเข้ามา เช่น กลุ่มผู้ผลิตอาหารแปรรูป ศรีทชนปลาต้ม ต้องสั่งซื้อปลา มาจากสุพรรณบุรี อุทัยธานี สิงห์บุรี ส่วนกลุ่มอาหารแปรรูปจากผลไม้และธัญพืช มีปัญหาในเรื่องของวัตถุดิบที่ออกตามฤดูกาล ไม่แน่นอนทำให้ปริมาณการผลิตไม่สม่ำเสมอ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ยังขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศเป็นหลัก พบในกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรเขาบายศรี ทำทุเรียนกรอบ ไม่สามารถหาผลผลิตทุเรียนได้ในบางปี และกลุ่มอาหารแปรรูปจากปศุสัตว์ จะมีปัญหาในเรื่องของราคาเนื้อสัตว์ขึ้นลง ไม่แน่นอนทำให้ราคาค้นทุนสูง มีกำไรน้อยแหล่งวัตถุดิบมีน้อยทำให้กำลังผลิตไม่สม่ำเสมอ ทั้งยังต้องมีการสั่งซื้อจากแหล่งอื่นเพื่อนำมาใช้ในการผลิตให้ได้อย่างพอเพียง

### 1.3.3 เทคโนโลยีการผลิต

กลุ่มอาหารแปรรูปมีการประยุกต์ใช้เครื่องจักรในการผลิตขาดเครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต เครื่องจักรไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร เช่น การใช้สูบน้ำขมมึงมาใช้อบข้าวแต๋นพบว่าในกลุ่มอาหารแปรรูปที่มีสมุนไพรเป็นองค์ประกอบมีสีสันทันแปลกไปจากเดิม ขาดความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีการแปรรูปอาหารที่ทำให้สีสันทันของผลิตภัณฑ์มีสีเหมือนเดิม เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรหนองหลาย ผลิตข้าวแต๋น เครื่องจักรมีราคาแพง และกรรมวิธีการผลิตอาศัยการผึ่งแดด การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการถนอมอาหารและเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการผลิต ให้ทันสมัยและมีความปลอดภัยในเรื่องอนามัยความสะอาด ทำให้เกิดความเชื่อถือต่อผู้บริโภคมากขึ้นในเรื่องความปลอดภัยที่มากกว่าข้อความแสดง อย. (อาหารและยา)

### 1.3.4 การจัดตั้งกลุ่ม

กลุ่มที่ประสบความสำเร็จพบว่าเป็นกลุ่มที่การก่อตั้งมานานมีอายุกลุ่มตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปมีการดำเนินการอยู่แล้ว และมารวมตัวจัดตั้งเป็นกลุ่มขึ้นใหม่ นำเอาภูมิปัญญาที่มีอยู่มาใช้ มีการสะสมประสบการณ์องค์ความรู้ การต่อยอดออกไปกระทำได้ง่ายขึ้น ส่วนกลุ่มที่เริ่มก่อตั้งในช่วงปี 2541 เป็นต้นมา การผลิตได้มาจากการถ่ายทอดความรู้ การศึกษาดูงาน อบรม ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ จะพบว่ามีการผลิตสินค้าหรือต่อยอดได้ช้ากว่าขาดการศึกษาความต้องการของ

ตลาดจึงทำให้มีความกังวลในเรื่องตลาดมากกว่า พบว่าไม่มีความแตกต่างในเรื่องอายุที่ก่อตั้งแต่สะท้อนให้เห็นถึงภูมิปัญญา จากการศึกษากลุ่มอาหารแปรรูปทั้ง 30 กลุ่ม พบว่าสามารถแบ่งกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มที่จัดตั้งโดยอาศัยการเรียนรู้จากการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเอง ศึกษาดูงาน การแนะนำของหน่วยงานภาครัฐ ในรูปของการให้ความรู้ที่เป็นวิชาการ ศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก พบว่ามีจำนวนมากถึง 22 กลุ่ม จากจำนวนทั้งหมด 30 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 74 เป็นความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่าเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่แสดงในรูปของ วิชาการ สามารถส่งต่อบุคคลได้อย่างเป็นระบบ

2) กลุ่มที่จัดตั้งโดยอาศัยประสบการณ์ที่สะสมมา จากการลองผิดลองถูกจนได้รับการยกย่องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี พบว่ามีจำนวน 4 กลุ่ม จากจำนวนทั้งหมด 30 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 13 เป็นความรู้หลังประสบการณ์ (Postpriori Knowledge) ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว

3) กลุ่มที่ดำเนินงานมาแล้วจากบรรพบุรุษดั้งเดิมและดำเนินการผลิตต่อหรือมาร่วมกันตั้งกลุ่ม พบว่ามีจำนวน 4 กลุ่ม จากจำนวนทั้งหมด 30 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 13 เป็นความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) มีอยู่ในตัวเองของบุคคล ไม่สามารถมองเห็นได้และไม่สามารถแสดงออกมาอย่างชัดเจนได้เป็นความสามารถระดับสูงส่วนบุคคลโดยผ่านประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับอิทธิพลจากสัญชาตญาณ และลงสังหรณ์เป็นประสบการณ์ส่วนตัวเป็นสิ่งที่มีความค่า

### 1.3.5 การสั่งการ

อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่ประธานทั้งหมดกลุ่มมีสมาชิกไม่มากง่ายต่อการควบคุมสั่งการซึ่งมีลักษณะเป็นเพชฌัญญ์ด้วยกัน จึงไม่มีผลต่อการดำเนินการ และการตัดสินใจกระทำได้เหมือนเพชฌัญญ์ การบริหารงานเป็นแบบครอบครัว การรวมอำนาจอยู่ที่บุคคลคนเดียวกัน การดำเนินการจึงรวดเร็วและง่ายต่อการตัดสินใจซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง ความแตกต่างของเพศของ Sonfield, Lussier, Corman และ McKinney (2001) เรื่องของเพศไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องนวัตกรรม การรับความเสี่ยง และการเลือกใช้กลยุทธ์ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกหัดและเพศเมื่อมีการควบคุมขนาดและอายุ ผู้ประกอบการเพศหญิงในเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กๆ ที่สามารถทำได้เท่ากับผู้ชาย

### 1.3.6 ตลาด

ตลาดของธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปประกอบด้วย

1) ตลาดท้องถิ่น การขายสินค้า การกระจายสินค้าอยู่ในวงแคบ มีคู่แข่งกันเป็นบริษัทจำกัด ผลิตสินค้าได้เหมือนกันและวางขายในห้างสรรพสินค้า ตลาดเป็นตลาดในท้องถิ่นและตลาดจังหวัดใกล้เคียงส่วนใหญ่ขายส่ง โดยมีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อเพื่อนำไปขายต่ออีกครั้ง ไม่

สามารถรับคำสั่งซื้อที่ละมากๆ เพราะการขาดแคลนวัตถุดิบทำให้สินค้ามีไม่สม่ำเสมอจำนวนที่ไม่แน่นอนทำให้ขายตลาดยาก

2) ตลาดต่างประเทศ กลุ่มข้าวแต๋น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านหนองหลาย มียอดการส่งออกสัดส่วน ร้อยละ 60 ของกำลังการผลิต และกลุ่มแม่บ้านข้าวแต๋นทวีพรณ มียอดการส่งออกสัดส่วน ร้อยละ 90 ของกำลังการผลิต

การพิจารณาความพร้อมในการเข้าสู่ตลาด ด้วยการสร้างความแตกต่าง และสร้างมูลค่าเพิ่มในการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงที่ผู้นำชุมชนและค่อยขยายออกไปนอกชุมชน การเจริญเติบโตมีอยู่ 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การค้าในชุมชน เน้นความชำนาญเฉพาะด้านขายพอในชุมชน

ระดับที่ 2 การค้าระหว่างชุมชน สำหรับการผลิตส่วนเกินไปสู่ชุมชนใกล้เคียง

ระดับที่ 3 การค้าระหว่างชุมชนกับเมืองการปรับปรุงระบบการขนส่งและการกระจายสินค้า เพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง

ระดับที่ 4 การค้าระหว่างชุมชนโลก โดยยกระดับมาตรฐานฝีมือและรวมศูนย์แหล่งผลิตสร้างพันธมิตรด้านการตลาดและการส่งออก

จากผลการวิจัยพบว่าตลาดของธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปอยู่ระดับที่ 1 และ ระดับที่ 2 คือ เป็นการขายตลาดในประเทศ เป็นการค้าในชุมชน และการค้าระหว่างชุมชน ซึ่งลักษณะเป็นการรับจ้างผลิต (OEM) เพราะว่ามีลักษณะเป็นการขายส่งมีพ่อค้าคนกลางรับไปขายต่อ โดยมาซื้อที่แหล่งผลิตอยู่ในระดับที่ 3 ยังมีอยู่บ้าง 2-3 ราย กลุ่มอาหารแปรรูปประเภทข้าวพืซ เช่น ข้าวแต๋นที่ขายถึงต่างประเทศแต่มีปัญหาในเรื่องอายุของผลิตภัณฑ์สั้นยังขาดในเรื่องปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย

1.3.7 ผู้นำ หรือประธานกลุ่ม เป็นผู้มีความสำคัญมากมีบทบาทในการตัดสินใจสั่งการกำหนดวัตถุประสงค์เข้าใจผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี และมีความรู้ ความสามารถ เป็นวิธีการที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นกับธุรกิจชุมชน

1.3.8 เงินทุน มีการรวมกลุ่มระดมทุนในรูปแบบของหุ้น ซึ่งจำนวนเงินลงทุนในหุ้นจะมีไม่มากนัก ประชาชนมีหุ้นมากกว่าสมาชิกและมีบทบาทในการออกเสียงข้างมาก การจ่ายเงินปันผลตามผลกำไรต้องจ่ายเงินปันผลทุกปีทำมีเงินเหลือไม่มาก พบว่ากิจการมีกำไรไม่มากแต่พอเลี้ยงตัวเองได้ในลักษณะที่ไม่โต หากรัฐไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการระดมทุนจากสมาชิกลำบากเพราะสมาชิกมีเงินทุนไม่มากพอที่จะเพิ่มทุนได้

## 2. สภาพปัญหาของกลุ่มอาหารแปรรูป

ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปมีปัญหาในการดำเนิน โดยแยกตามวิธีการแปรรูปอาหาร และการใช้วัตถุดิบเป็นองค์ประกอบซึ่งสามารถสรุปออกมาดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สภาพปัญหาธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป

วิธีการแปรรูป	การทำให้แห้ง ทอด อบ			ใช้น้ำตาล - แร่อิม		หมักดอง
	ธัญพืช / ผัก	ปศุสัตว์	ผลไม้	ปศุสัตว์	ผลไม้	
ปัญหาเทคโนโลยีการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน	✓	✓	✓	✓	-	✓
ปัญหาวัตถุดิบ	✓	✓	✓	-	✓	-
ปัญหาบรรจุภัณฑ์	✓	✓	-	✓	-	✓
ปัญหาแรงงาน	✓	✓	✓	-	✓	-
ปัญหาการตลาด	✓	✓	✓	-	-	-
ปัญหาการจัดการ	-	-	✓	-	✓	✓
ปัญหาการประชาสัมพันธ์	-	-	✓	-	-	-
ปัญหาเทคโนโลยีการแปรรูป	✓	-	-	-	-	-

สำหรับปัญหาของกลุ่มอาหารแปรรูปที่พบเหมือนกันทุกกลุ่ม คือ ปัญหาเทคโนโลยีการผลิต ส่วนปัญหารองลงมา คือ ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน และปัญหาวัตถุดิบ ปัญหาบรรจุภัณฑ์ ปัญหาแรงงาน

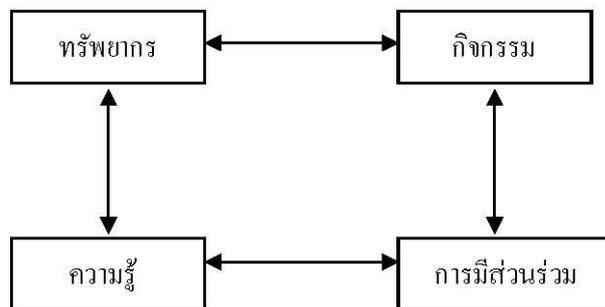
จากผลการประชุมสัมมนาระดมความคิด ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน พัฒนาการจังหวัด ผู้ใช้สินค้า OTOP ผู้สนใจทั่วไป ได้ข้อสรุปถึงวิธีการแนวทางการแก้ปัญหาของแต่ละกลุ่มตามลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา ตามตารางที่ 2 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัญหาและแนวทางการแก้ไข

ปัจจัย	สภาพปัญหา	แนวทางการแก้ไข
1. วัตถุประสงค์	1. คุณภาพวัตถุประสงค์ 2. วัตถุประสงค์ขาดแคลน 3. ต้นทุนสูง	1. ควบคุมคุณภาพสินค้า/ การคัดเลือก วัตถุประสงค์ 2. ใช้วัตถุประสงค์อื่นทดแทน 3. รวมกลุ่มเป็นเครือข่ายผู้ผลิต
2. การตลาด	1. มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม 2. ราคาไม่มาตรฐาน 3. ช่องทางการตลาดมีน้อย	1. ให้รัฐสนับสนุนเรื่องการตลาด 2. รวมกลุ่มกันเพื่อตั้งราคา 3. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์
3. กระบวนการผลิต	1. ใช้แรงงานมาก 2. เครื่องจักรไม่ทันสมัย 3. ผลิตได้น้อย 4. สดเวลาในการผลิต	1. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการผลิต 2. รัฐควรให้การสนับสนุน 3. นำเทคโนโลยีอื่นมาใช้ 4. ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย
4. เงินทุนหมุนเวียน	1. มีเงินทุนไม่มาก	1. จัดหาแหล่งเงินทุนปลอดดอกเบี้ย 2. รัฐให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

## 3. ปัจจัยกลยุทธ์

จากการศึกษาสัมภาษณ์กลุ่มอาหารแปรรูป ที่ได้รับรางวัลคัดสรรในระดับ 4 -5 ดาว ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจชุมชนสามารถพัฒนา จาก 3 ดาว มาเป็น 4 ดาว และเป็น 5 ดาว ตามลำดับ โดยให้ความสำคัญถึงองค์ประกอบต่างๆ ได้นำเสนอและสรุปไว้ดังแผนภาพที่ 3 ข้างล่างนี้คือ



แผนภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยกลยุทธ์

จากแผนภาพที่ 3 การแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากร กิจกรรม ความรู้ และการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่จับต้องได้ คือ ปัจจัยทรัพยากร คือ ผู้นำกลุ่มเป็นส่วนสำคัญในการทำให้กลุ่มอาหารแปรรูปจะสำเร็จหรือไม่ เพราะการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นที่มีเพียงพอที่จะผลิตสินค้า และสม่ำเสมอ ส่วนปัจจัยที่จับต้องได้อีกปัจจัยหนึ่งคือกิจกรรม เป็นกระบวนการที่กลุ่มอาหารแปรรูปจะต้องดำเนินการ ประกอบด้วยกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมการตลาด กิจกรรมการผลิต คือการผลิตที่มีคุณภาพ มาตรฐานเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับ ส่วนกิจกรรมการตลาดเป็นกิจกรรมช่วยสนับสนุนให้สินค้าของกลุ่มอาหารแปรรูปสามารถส่งผ่านต่อจากกลุ่มผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคสินค้า

ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ คือ ความรู้ เป็นปัจจัยที่ทำให้กลุ่มอาหารแปรรูปประสบความสำเร็จ ความรู้เป็นตัวก่อให้เกิด ความสามารถ ในการคิดค้นนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การคิดค้นผลิตสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการ การจัดการความรู้ต่อกลุ่มอาหารแปรรูป และปัจจัยอีกตัวหนึ่งคือ การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา และเกิดความสามัคคี ร่วมกัน ในกลุ่มปัญหาส่วนมากผู้นำ หรือประธานจะปรึกษาหารือการแก้ปัญหา กับบุคคลในครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ การรวมกลุ่มให้ความช่วยเหลือร่วมมือกัน ในยามที่วัตถุดิบขาดแคลนหรือเกิดปัญหาช่วยคิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน ผ่านเครือข่าย ทำให้การแก้ปัญหาได้ง่ายขึ้น

จากเวทีการประชุมระดมสมอง กลุ่มย่อยได้ทำการสรุปเสนอแนะไว้ในตารางที่ 2 ถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาตามลำดับความสำคัญของเรื่องโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่ม เมื่อทราบถึงค่าน้ำหนักที่คำนวณร่วมกันแล้วกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ตาม SWOT เมทริกซ์ กลุ่มจะต้องเลือกว่าจะปรับเพิ่มค่าจุดแข็งที่มีอยู่ หรือจะลดจุดอ่อนตามลำดับความสำคัญและการแก้ไขปัญหาได้ตามความสำคัญไว้โดยกำหนดเป็นกลุ่มปัจจัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ต้องการจะเพิ่มหรือลดตามกลุ่มปัจจัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงได้ข้อสรุปออกมาดังตารางที่ 3 ข้างล่างนี้คือ

ตารางที่ 3 กลยุทธ์กลุ่มอาหารแปรรูป

กลยุทธ์หลัก	ปัจจัย
1. ขยายการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับสินค้า	กิจกรรม การตลาด
2. เพิ่มการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิตมากขึ้น	กิจกรรม การผลิต
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างมีคุณภาพ	กิจกรรม การผลิต
4. สร้างเครือข่ายผู้ผลิต	ทรัพยากร
5. เพิ่มการฝึกอบรมให้กับผู้ในกลุ่มมากขึ้น	ทรัพยากร
6. เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลให้มากขึ้น	ความรู้
7. เพิ่มความรู้เทคโนโลยีการแปรรูปสมัยใหม่	ความรู้
8. สร้างจิตสำนึกต่อส่วนร่วมให้มากขึ้น	การมีส่วนร่วม
9. ขยายระบบเครือข่ายชุมชนให้มากขึ้น	การมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านวัตถุดิบ เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายผู้ผลิตช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบขาดแคลนการรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อจัดหาวัตถุดิบสนับสนุนกัน
2. ปัญหาด้านการตลาด เลือกใช้กลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นคุณภาพให้แตกต่างจากคู่แข่ง
3. ปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์ เลือกใช้กลยุทธ์การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อช่วยยืดอายุผลิตภัณฑ์
4. ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิตเลือก ใช้การพัฒนาเครื่องจักรให้เหมาะสมกับธุรกิจ
5. ปัญหาด้านเทคโนโลยีการแปรรูปอาหาร เลือกใช้กลยุทธ์สร้างความรู้เทคโนโลยีการแปรรูปอาหารสมัยใหม่
6. ปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนเลือก ใช้กลยุทธ์ให้รัฐสนับสนุนแหล่งเงินทุนในอัตราต่ำระยะยาว
7. ปัญหาด้านแรงงาน เลือก ใช้กลยุทธ์ สร้างความรู้จิตสำนึกรับผิดชอบมีส่วนร่วมมากขึ้น
8. ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ เลือกใช้กลยุทธ์สร้างเครือข่ายให้ข้อมูลและส่งข่าวสาร
9. ปัญหาด้านการจัดการเลือก ใช้กลยุทธ์สร้างทักษะ ให้ความรู้ด้านการจัดการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ร่วมกันแก้ปัญหา

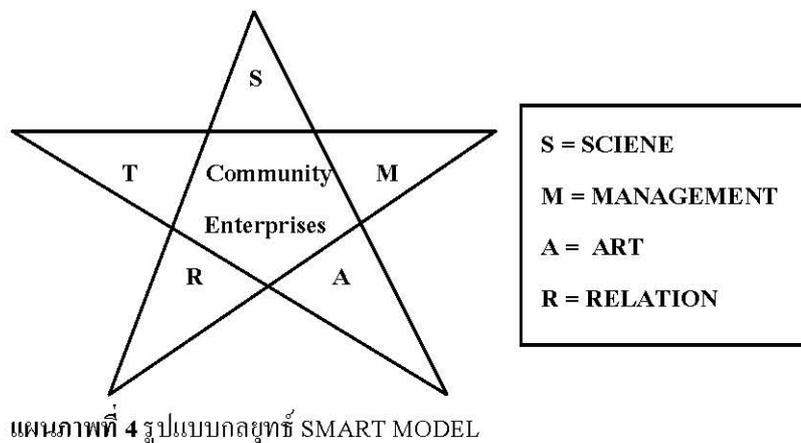
จากการศึกษาวิจัยพบว่ากลุ่มอาหารแปรรูป ไม่สามารถนำเอากลยุทธ์ยูโดมาใช้ได้เนื่องจากตามหลักการของกลยุทธ์ ยูโดมีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว สินค้าของกลุ่มอาหารแปรรูปมีความง่ายต่อการเลียนแบบ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงคู่แข่งหรือหลุดออกจากคู่แข่งได้ง่าย การเคลื่อนไหว และตอบโต้กระทำได้ซ้ำ

2. ความสมดุลในการแข่งขัน กลุ่มอาหารแปรรูปไม่สามารถลือคู่แข่งได้หรือสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นได้

3. การดึงเอาความเด่นมาใช้ประโยชน์กลุ่มอาหารแปรรูปไม่สามารถใช้ความโดดเด่นของสินค้าที่มีอยู่นำออกมาใช้ได้

ส่วนการนำกลยุทธ์ ทะเลน่าน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้ได้กับกลุ่มอาหารแปรรูป ยังไม่สามารถนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามใช้ได้ เนื่องจากกลุ่มอาหารแปรรูปขาดการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์ เมื่อกลุ่มอาหารแปรรูปเกิดปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่สามารถทำงานได้ รูปแบบที่สร้างขึ้นนี้จะช่วยแก้ไขให้กลุ่มอาหารแปรรูปประสบความสำเร็จได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ กลยุทธ์นี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้กลุ่มอาหารแปรรูปประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน คือรูปแบบกลยุทธ์ SMART MODEL ได้ดังนี้คือ



สำหรับความหมายของแต่ละตัวอักษรมีความหมายดังนี้

1. S = SCIENCE เป็นศาสตร์ทางวิชาการ ความรู้ในการผลิตมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองมีการลองผิดลองถูกการศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษซึ่งต้องอาศัยความรู้ ภูมิปัญญา ประสบการณ์มาใช้ในการผลิต เป็นการรวมเอาทักษะการผลิต ทักษะการบริหาร รวมกับวิชาการที่ได้มาจากแหล่งต่างๆ เกิดเป็นความสามารถ(Competency) สามารถอธิบายแนะนำให้ลูกค้ายู เข้าใจถึงสินค้าได้เป็นอย่างดีเกิดความพึงพอใจ ประทับใจในตัวสินค้า

ระบบการผลิตสินค้าที่มีขั้นตอน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) เรามีกระบวนการในการควบคุมเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดี สินค้ามีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดและลูกค้าทำให้สินค้าเราได้เปรียบเหนือคู่แข่งจนสามารถขายสินค้าได้ ส่วนการวัดผลมีการควบคุมผลลัพธ์ให้มีประสิทธิภาพ (Productivity) มีเครื่องมือที่ใช้ในการพิสูจน์ วัดผลซึ่งเป็นหลักการที่วัด ได้ถึงเหตุและผล

2. M = MANAGEMENT การจัดการ ชุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป ที่ประสบความสำเร็จ จะต้องคำนึงถึงการปรับโครงสร้างองค์การ ใหม่ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละฝ่ายให้มีความกระชับและอยู่ในขอบเขตการดูแลตนเองที่สะดวก รวดเร็วมีการกระจายอำนาจ (De-Centralization) มาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพสูงขึ้นทำให้เกิดความไวสามารถทำงานร่วมกลุ่มกันเองได้หรือร่วมกับกลุ่มลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง ทั้งยังลดความผิดพลาดของงานได้ด้วยทุกคนมีส่วนร่วม ในการรับผิดชอบตนเองและให้ความสำคัญกับงานต่างๆ กัน องค์กรประกอบการจัดการที่ประสบความสำเร็จมีดังนี้

Man การจัดการกำลังคน บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดการสร้างและมุ่งมั่นในการสรรหา บุคลากรที่มีคุณภาพมีศักยภาพ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรเข้มแข็งควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาเยี่ยมชม ฝึกอบรมเพื่อเป็น การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ

Money การจัดการการเงิน มีการดูแลความเสี่ยงเรื่องการเงิน การจัดหาเงินทุนหมุนเวียน ให้เหมาะสมกับกิจการ การจัดการนโยบายการจ่ายเงินปันผล นโยบายการลงทุนต่อ เพื่อให้กิจการ สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างพอเพียงเหมาะสมกับกิจการ

Machine การจัดการเครื่องจักรการผลิต ชุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปมีการ ใช้เครื่องจักรในการผลิตน้อย มีการประยุกต์นำเครื่องจักรบางชนิดมาใช้ในการผลิต ยังพึ่งพาธรรมชาติอยู่ จึงควรหันมาใช้เครื่องจักรเพิ่มเพื่อลดปริมาณแรงงานที่มากทำให้สินค้ามีมาตรฐานเหมือนกัน ช่วยลด เวลาในการผลิตทำให้ผลิตสินค้าได้มากต้นทุนจะลดลง

Material การจัดการวัตถุดิบ ชุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปมักจะใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ใน ท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตกระบวนการจัดการคุณภาพของวัตถุดิบในการผลิต เพื่อให้สินค้ามีมาตรฐาน ความเท่ากัน ในคุณภาพ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดี (Product Quality)

Marketing การจัดการตลาด มองไปที่มีแผนการตลาดที่คึกคักดำเนินการเพื่อสร้างสรรค์ ผลประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่ยุติธรรมเพื่อผู้บริโภค เพื่อจัดจำหน่ายผู้เกี่ยวข้องซื้อขายสินค้ากับองค์การ การจัดการตลาดมองที่ 4 P ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่ (Place) การประชาสัมพันธ์ (Promotion)

ผลิตภัณฑ์ที่ดี (Product Quality) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นให้ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริโภค มุ่งเน้นความมีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมคุ้มค่ากับการซื้อการหาผลิตภัณฑ์ที่ดีให้กับลูกค้าโดยค้นหาข้อมูลโดยพิจารณาถึงแนวโน้ม (Trend) หรือกระแสนิยมของตลาด ณ เวลานั้น รวมไปถึงข้อมูลเบื้องต้นในการส่งเสริมการขาย

ราคา (Price) มีราคาที่เหมาะสม ไม่แพง เหมาะเป็นของฝากที่สมกับราคาในท้องถิ่น มีต้นทุนที่ต่ำ มีกำไรพอสมควร เหมาะสมกับคุณภาพผลิตภัณฑ์

สถานที่ (Place) การร่วมงานแสดงสินค้าเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จัก และตลาดกว้างขึ้น การหาซื้อสินค้าได้ง่ายตามร้านขายของที่ระลึก ตามร้านค้าในท้องถิ่น ให้สามารถหาซื้อได้ง่ายและมีความสะดวกสบายในการหาซื้อสินค้า มีความคล่องตัวสะดวก

การประชาสัมพันธ์ (Promotion) การกระตุ้นให้ลูกค้ารู้จักสินค้า ตราสินค้า (Brand) และเข้ามาศึกษามากขึ้น เช่น โบรชัวร์ โปสเตอร์ โบปลิว ปรับให้ดูดีเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่ต้องสร้างให้ติดตาติดใจลูกค้าโดยใช้สินค้าเป็นตัวนำเพราะมีจุดเด่นต้องเติบโตได้ เพราะคุณภาพสินค้าส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจต่อสายตากลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ การโฆษณาเป็นการสร้างชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ (Brand) ให้เข้มแข็งและเป็นที่รู้จักคู่สาธารณชนมากขึ้น ทำให้สินค้าแพร่กระจายออกไปสู่ผู้บริโภคมากขึ้น เกิดการยอมรับและจำเป็นต้องสร้าง Brand Awareness ให้เกิดขึ้นในใจของลูกค้าตลอดเวลาที่คิดจะเลือกบริโภคสินค้าที่เราจำหน่ายโดยมีเครือข่ายของลูกค้าสมาชิกที่ใหญ่ขึ้น

3. A = ART ศิลปะ การจัดการธุรกิจชุมชนมีขนาดเล็กการอยู่ร่วมกันและความร่วมมือ ผู้นำกลุ่มจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก การจัดการทางศิลปะคือ การบริหารอารมณ์ เนื่องจากผู้นำกลุ่มในบางกลุ่มมีบทบาทในสังคมมีงานมาก การสั่งงานการควบคุมงานอาจเกิดความผิดพลาดหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในทางความคิด อารมณ์ ผลประโยชน์ การบริหารอารมณ์ คือคุณค่าทางความสามารถ (Intelligence Quotient : IQ) หมายถึง ความฉลาดทางเขาวนปัญญา การคิด การใช้เหตุผล การคำนวณ การเชื่อมโยง เป็นศักยภาพทางสมองที่คิดตัวมาเปลี่ยนแปลงแก้ไขยาก สามารถวัดออกมาเป็นค่าสัดส่วนตัวเลขที่แน่นอนได้ และคุณค่าจากทัศนคติ ความคิด (Emotion Quotient:: EQ) หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข รู้จักอารมณ์ของตนเองการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จประกอบด้วย ความดี ความเก่ง ความสุข

ความดี เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองโดยสามารถรับรู้และควบคุมให้แสดงออกอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการรู้จักเห็นใจผู้อื่นใส่ใจเข้าใจยอมรับผู้อื่น รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักการรับผิดชอบ รู้จักการให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ความเก่ง เป็นความสามารถในการรู้จักตนเองและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง โดยรู้ศักยภาพของตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา เข้าใจปัญหาอย่างมีขั้นตอนมีความยืดหยุ่นสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนได้อย่างสร้างสรรค์

ความสุข เป็นความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขมีความสุขในตนเอง เห็นคุณค่าในตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีความพึงพอใจในชีวิตรู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พยายามในสิ่งที่ตนมีอยู่ มีความสงบทางใจ รู้จักผ่อนคลายตนเอง

การมีความฉลาดทางอารมณ์ คือการเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น แก้ไขความขัดแย้ง การบริหารอารมณ์ สามารถทำให้ธุรกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูปลดความขัดแย้งได้ช่วยในการประสานงานอำนวยความสะดวกในการทำงาน เกิดความรักตนเอง ครอบครัวยุ และองค์การ

กลยุทธ์ (Strategy) จัดเป็นส่วนหนึ่งของศิลปะเป็นเรื่องที่กำหนดเป้าหมายและดำเนินไปให้ถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การดำเนินตามกลยุทธ์เป็นเรื่องของการใช้เหตุผลในการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ที่ดี เป็นเรื่องของศิลปะที่จะใช้คนให้เหมาะสมตามที่กำหนดกลยุทธ์ไว้

4. R = RELATION ความสัมพันธ์ ในการทำงานก่อให้เกิดรูปแบบเครือข่าย การมีความสัมพันธ์ที่ดี การร่วมมือกันทำงาน การใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในการติดต่อ การให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นและคำวิจารณ์จากลูกค้าจะเป็นสิ่งที่บอกให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า การจัดให้มีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การวิจัยการตอบกลับข้อข้องใจของลูกค้า หรือความต้องการของลูกค้าทางเว็บไซต์ หรือตามแบบสำรวจความคิดเห็น (PoM) เพื่อสำรวจแนวโน้มหรือโอกาสความเป็นไปได้ นำข้อมูลเหล่านั้นมาค้นหาปรับแผนการตลาดในตอบสนองลูกค้าได้อย่างตรงใจ การสร้างความสัมพันธ์ยังช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมมีส่วนช่วยเหลือและบอกต่อส่งสารถึงบุคคลภายนอกได้รับรู้ข้อมูลสิ่งที่ดี เกิดการเพิ่มยอดขายและเกิดความร่วมมือสร้างความภูมิใจ และเป็นคนสำคัญที่มีความหมายมีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในความสำเร็จ และการเจริญเติบโตขององค์การ การปลูกฝังความร่วมมือธุรกิจชุมชนมีการร่วมมือต่ำ การสร้างเครือข่าย การติดต่อเพื่อแลกเปลี่ยนร่วมกันก่อให้เกิดความได้เปรียบสามารถนำทรัพยากร วัตถุดิบจากแหล่งอื่นเข้ามาใช้ในบริเวณใกล้เคียงเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือในการผลิต และการตลาดร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเป็นอย่างมาก

5. T = TECHNOLOGY เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ การผลิตต้องมีเทคโนโลยีการผลิตที่ดีเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของลูกค้าผู้บริโภค ก่อให้เกิดความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารถึงหน่วยงาน บุคคลภายนอก เป็นการสร้างความสัมพันธ์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ความคิดเกิดเป็นนวัตกรรมทางธุรกิจ (Innovation) การทำงานในแต่ละระดับมีการประสานกัน โดยตลอดโดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ

ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นวัตกรรมเป็นเรื่องของการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมวิธีการที่ทำอยู่ เพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเกิดจากการประยุกต์ใช้หลักการและความจริงทางวิทยาศาสตร์ นวัตกรรมจึงอาศัยและยึดเหนี่ยวอยู่กับเทคโนโลยี หัวใจของนวัตกรรมอยู่ที่ ความคิด และเหตุผลที่จะสร้างสิ่งกิจกรรมใหม่ วิธีการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนมาใช้ในการจัดกิจกรรมทางการตลาดโดยอาจจะใช้อุปกรณ์ วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว หรือสร้างขึ้นมาใหม่มาช่วยในการจัดกิจกรรมทางการตลาดและการนำเสนอ การพิจารณาถึงนวัตกรรมทางธุรกิจ

นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ได้มีการวางแผนอย่างรัดกุม และต้องใช้อุปกรณ์และสื่อเครื่องมือที่นำมาประกอบกันกับกิจกรรม วิธีการแนวคิดและวิธีการตลาดใหม่ๆ สามารถนำมาทดลองและนำไปใช้ได้ ในระบบการทำงานปกติความเป็นนวัตกรรมจะสิ้นสุดลงทันที

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยศึกษาเฉพาะกลุ่มคือกลุ่มอาหารแปรรูปเท่านั้นการปรับนำเอารูปแบบไปใช้กับกลุ่มผู้ผลิตอื่นจำเป็นต้องศึกษาริบทของกลุ่มนั้นๆ เพิ่มเติมด้วยกลุ่มอาหารแปรรูปที่ได้รับรางวัลการคัดสรรระดับ 5 ดาว และมียอดขายที่สูงหากมีการยกระดับจากธุรกิจขนาด 5 ดาวให้ป็นธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นที่จะต้องมีการ ศึกษาวิจัยปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ ด้านการจัดการระบบบัญชีที่ใช้ในกลุ่มอาหารแปรรูปมีบางกลุ่มรู้สึกว่านำมาใช้จะไม่ได้ประโยชน์ในการจดบันทึกบัญชีในการรับจ่าย คิดกำไรขาดทุนจึงควรมีการทำวิจัยศึกษาระบบบัญชีสำหรับธุรกิจชุมชนที่เหมาะสม กลุ่มมีการคำนวณกำไรขาดทุนและจ่ายคืนทุนพร้อมกำไร ปันผลให้สมาชิกเมื่อสิ้นสุดการขายในวันต่อมา ให้ต้องมีการศึกษาวิจัยระบบบัญชีที่เหมาะสมกับธุรกิจชุมชนในอนาคต

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงเกษตร. กรมส่งเสริมการเกษตร. (2545) “พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://www.doae.go.th/policy/k\\_yun/k\\_yun2.htm](http://www.doae.go.th/policy/k_yun/k_yun2.htm) สืบค้น 25 เมษายน 2548.
- กระทรวงเกษตร. กรมส่งเสริมการเกษตร. (2548) “พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://yala.doae.go.th/data/visahakitchupom.doc> สืบค้น 25 เมษายน 2548.
- กระทรวงมหาดไทย . กรมพัฒนาชุมชน. (2548) “พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.cdd.go.th> สืบค้น 25 เมษายน 2548.
- กรุงศรีอยุธยา. ฝ่ายวิจัย. (2547) “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ สถานฝันธุรกิจชุมชน.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.bcm.airp.co.th> สืบค้น 6 มิถุนายน 2547.
- จิตรานนท์ เพ็ชรสวัสดิ์. (2546) **สมุนไพรเพื่อสุขภาพ**. กรุงเทพฯ: ก.พล.1996, ปีที่ 3 ฉบับที่ 35 เดือน ตุลาคม. 2546.

- เสรี พงศ์พิศ. (2546) **แผนชีวิต เศรษฐกิจชุมชน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ภูมิปัญญาไทย.
- อารี วิบูลย์พงศ์, ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์, ยาวเรศ เขาวนพูนผล, วิมล ชีระภาพันธุ์ และมัทธมน ชีระกุล. (2543) **พฤติกรรมการณ์ซื้อและความพอใจของผู้บริโภคอาหารแปรรูปพื้นบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- Certo, S. C. (2005) **Modern Management**. 9<sup>th</sup>. Ed. Pearson Education, Inc.
- Grant. R. M. (1991) **“The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation.”** California Management Review, Spring: 114-135.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2005) **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts**. 6 th ,South-Western: Thomson Inc
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nonaka, I. and Takachi, H. (1995) **“The Knowledge Creating Company.”** New York: Oxford University Press
- Mintzberg, H. (1994) **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York : Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1992) **The Competitive Advantage Of Nation** . New York : The Free Press.
- Richard, L. D., Sormance, J. and Parks, D. (1989) **Sustaining The Competitive Advantage**. Planning Review, (3-4): 123-129.
- Robert, M., and Racine, B. (2000) **E-Strategy, Pure & Simple: Connecting Your Internet Strategy to Your Business Strategy**. McGraw-Hill Trade.
- “Microenterprise” [Online]. Available:<http://www.Adelantefoundation.org/microenterprise.htm> Retrieved , April 4, 2005.
- “Microenterprise” [Online]. Available:[http:// www.Yala.doae.go.th](http://www.Yala.doae.go.th) Retrieved May 2, 2005
- Vesey, J. T. (1991) **The New Competitors: They Think in Term of Speed to Market**. Academy of Management Executive: 22-23.
- Wehrich, H. and Koontz, H. (1993) **Management : A Global Perspective**. 10 th . Ed. New York: McGraw-Hill.
- Yoffie, D. B. and Kwak, M. (2001) **Judo Strategy: Turning Your Competitors’ Strength to Your Advantage**. Harvard Business School Press.