

แผนกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์เครื่องแกงชุมชน:
กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาทูน
Strategies to Enhance Thai Local Curry Paste Product:
A Case Study of Baan-Nakoon Community Enterprise

จตุพร คงทอง^{*1} ฐิรารัตน์ แก้วจ๋านง² และสุรีย์พร วุฒิมานพ³

¹หน่วยวิจัยและบริการนวัตกรรมอาหารเพื่อชุมชน สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การอาหารและโภชนาการ

²สาขาวิชาเกษตรศาสตร์, ³สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การอาหารและโภชนาการ

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Jatuporn Khongtong^{*1} Thiraratana Kaewchamng² and Sureporn Vuthimarnop³

¹Food Innovation Research and Services Unit for Community, ²Agriculture Program,

³Faculty of Science and Technology, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

บทคัดย่อ

ผลิตภัณฑ์เครื่องแกงวิสาหกิจชุมชน เป็นผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ความเป็นวัฒนธรรมอาหาร ปักขีได้ แต่อย่างไรก็ตามกลับไม่พบผลิตภัณฑ์เหล่านี้จำหน่ายทั่วไปในท้องตลาด งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องแกงชุมชนที่นำไปสู่การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ เครื่องแกงสู่ตลาดทั่วไป จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ใช้กลุ่ม เครื่องแกงชุมชนบ้านนาทูนเป็นกรณีศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี SWOT Analysis พบว่าผลิตภัณฑ์ เครื่องแกงไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานอาหาร ผลิตภัณฑ์จึงมีคุณสมบัติไม่เพียงพอสำหรับวางจำหน่ายในตลาด ทั่วไปได้ ซึ่งเกิดจากจุดอ่อนของกลุ่มคือโรงงานการผลิตไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้น แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยวิธี TOWS Matrix จึงถูกนำมาใช้และแผนกลยุทธ์ที่กลุ่มควรใช้ในระดับต้นคือ แผนกลยุทธ์จุดแข็ง หลีกเลี่ยงอุปสรรค กลุ่มต้องใช้ประโยชน์จากสิ่งที่กลุ่มมีคือศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มเองและแรงสนับสนุนที่ดี ของครอบครัว มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาโครงสร้างโรงงานที่ไม่ได้มาตรฐาน ขจัด ปัญหาการรอคอยเงินสนับสนุนจากภายนอก หลังจากนั้นจึงใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุก อาศัยแรงจูงใจที่ดีของสมาชิก กลุ่มที่อยากเห็นการพัฒนาของเครื่องแกงชุมชนเชื่อมโยงกับโอกาสที่มีคือสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่กลุ่มขาดแคลน เพื่อให้เครื่องแกงชุมชนมีระดับมาตรฐานที่ดีพอที่จะ สามารถจำหน่ายในตลาดทั่วไปได้

คำสำคัญ : เครื่องแกง วิสาหกิจชุมชน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แผนกลยุทธ์

Abstract

Curry paste products from community enterprise is one of the product that can be an identity of Southern Thai food culture. Although the product is being popular among local Thai consumers, there is no evidence of the product is available in general supermarket. The objectives of this research were to investigate the factors that were relevant to the product business and to create strategies to enhance local curry paste product would be known in general market. Bann-Nakoon community enterprise was raised as a case study in this research. Qualitative method by participant observation technique has been applied for gathering information. SWOT Analysis was applied to identify the factors related to community business. The Analysis figured the weakness, product unqualified because of no special packing room separated from the main curry paste process line. After that, TOWS Matrix technique was adopted to create plan strategies. The principal strategy that will be suggested to the community is using strength to avoid threat. Although the lack of budget supported from outside, the community has good motivation to develop the product quality. The group member should try to help themselves first before receiving the help from outside. Furthermore, using approach strategy will be brought for the next strategy plan. The group has good motivation to push up their business, and they may also use their opportunity by do networking with other departments to support them. The strategies will be significant to push the curry paste product success, and be accepted in general market level.

Keyword : Curry Paste, Community Enterprise, Strength, Weakness, Opportunity, Threat, Strategy

บทนำ

พริกแกงหรือเครื่องแกง เป็นส่วนผสมหลักที่สำคัญและขาดไม่ได้ในตำรับอาหารไทย ไม่ว่าจะเป็นการประกอบอาหารประเภทผัดหรือแกง โดยเฉพาะอาหารภาคใต้ ประชาชนจะนิยมเรียกส่วนผสมในอาหารที่มีพริกเป็นส่วนประกอบหลักว่า “เครื่องแกง” แทน “พริกแกง” และเครื่องแกงนี้จะเป็นส่วนผสมที่ทำให้อาหารภาคใต้มีเอกลักษณ์ คือรสชาติจัดจ้าน สีสนับดูตา จึงทำให้ “ข้าวแกงปักษ์ใต้” เป็นอาหารที่นิยมบริโภคอย่างแพร่หลายทั่วประเทศ ไม่จำกัดแต่ในเขตพื้นที่ภาคใต้เท่านั้น (Boonnark, 2014) แต่สำหรับประชาชนในพื้นที่ภาคใต้แล้ว การประกอบอาหารจะต้องใช้เครื่องแกงปักษ์ใต้เป็นส่วนผสมเท่านั้นจะไม่นิยมซื้อเครื่องแกงที่ผลิตโดยผู้ประกอบการจากพื้นที่อื่นเนื่องจากวัตถุดิบมีความแตกต่างกัน(Nitiworakarn, 2014) ซึ่งแตกต่างจากผู้บริโภคพื้นที่ภูมิภาคอื่นที่ไม่ได้ยึดถือเอาแหล่งผลิตเครื่องแกงเป็นสำคัญแต่มุ่งเน้นเฉพาะความสะดวกในการเลือกซื้อเครื่องปรุงเพื่อประกอบอาหารเท่านั้น ดังนั้นการรวมกลุ่มเพื่อผลิตเครื่องแกงในพื้นที่ภาคใต้ในรูปวิสาหกิจชุมชนจึงเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก รายงานจากข้อมูล Community Enterprise (2017) เปิดเผยตัวเลขทั้งหมดมีถึง 148 ราย มากกว่าภาคอื่นในประเทศไทยรวมกันซึ่งเท่ากับ 123 ราย เฉพาะวิสาหกิจชุมชนกลุ่ม

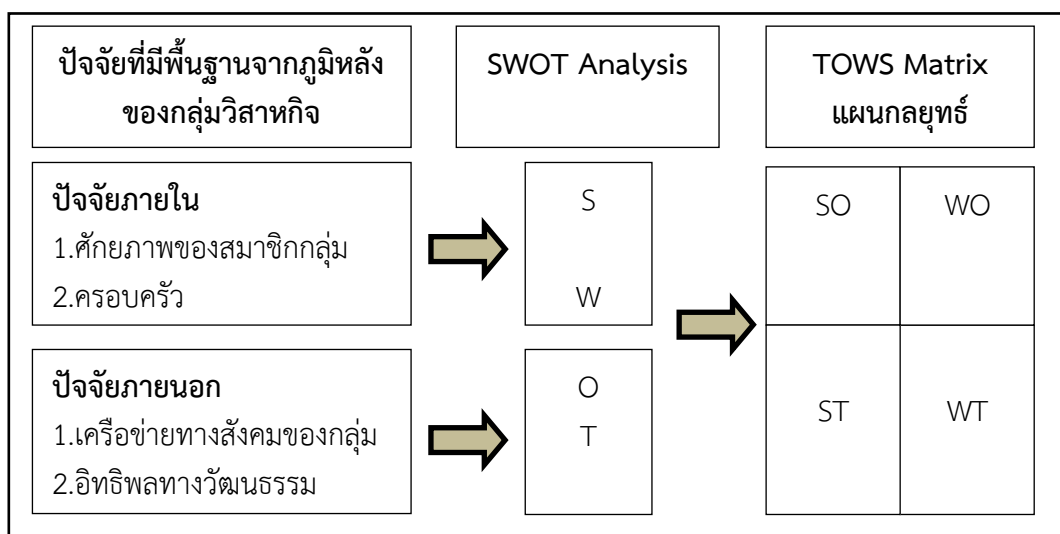
เครื่องแกงในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งได้ขึ้นชื่อว่า เป็นแหล่งการผลิตเครื่องแกงที่สำคัญและมีจำนวนวิสาหกิจชุมชนเครื่องแกงมากที่สุด ถึง 38 ราย รองมาคือสงขลา 34 ราย

แนวคิดการรวมกลุ่มวิสาหกิจนี้เริ่มจาก รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้ประชาชนในพื้นที่รวมกลุ่มกันเพื่อหา รายได้เสริมจากอาชีพหลัก (Sujakam, 2016) ซึ่งในภาคใต้ของประเทศไทยอาชีพหลักของประชาชนคือการทำ สวนผลไม้ เนื่องจากภาคใต้มีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ผนวกกับภูมิอากาศที่เหมาะสมคือมีฝนตกชุกตลอดปี ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรได้ผลผลิตดี นอกจากนี้ประชาชนยังสามารถปลูกพืชอื่น ๆ ผสมผสานในพื้นที่ ของการทำสวนผลไม้(สวนสมรม) ได้แก่พืชสมุนไพร ปลูกเป็นรายได้เสริม ประชาชนในพื้นที่จึงมีการรวมกลุ่ม กันเป็นวิสาหกิจชุมชนตามแนวทางของรัฐบาลเพื่อเพิ่มมูลค่าจากพืชสมุนไพรที่ปลูกเสริมโดยนำสมุนไพรที่เหลือ จากการบริโภคในครัวเรือนมาแปรรูปเป็นเครื่องแกงหลากหลายชนิดได้แก่ เครื่องแกงกะทิ เครื่องแกงส้ม เครื่องแกงเขียวหวานตามลำดับ (Sungkorn, 2017) แนวคิดเรื่องการจัดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนนี้รัฐบาล มุ่งเน้นให้ประชาชนในชุมชนฝึกการคิดที่มีระบบการจัดการที่ชัดเจนว่า อะไรที่จะทำเพื่อกินเพื่อใช้ และอะไรที่ เหลือกินเหลือใช้ ซึ่งเป้าหมายแรกของการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะเป็นการผลิตเพื่อการบริโภคและอุปโภค ในครอบครัวและในชุมชนเป็นหลัก หลังจากนั้นจึงจะยกระดับผลิตภัณฑ์จำหน่ายสู่ชุมชนภายนอกต่อไป

แต่พบว่าเครื่องแกงของวิสาหกิจชุมชนในภาคใต้นั้นทั้งที่มีการรวมกลุ่มกันมากแต่กลับไม่พบผลผลิต วิสาหกิจชุมชนเครื่องแกงในภาคใต้จำหน่ายในตลาดทั่วไป ซึ่งเป็นแหล่งสินค้าอุปโภคบริโภค ที่ตอบโจทย์วิถี ชีวิตความเป็นชุมชนเมืองที่ผู้บริโภคให้ความนิยมในปัจจุบัน แต่กลับพบว่า เครื่องแกงต่างถิ่นที่มีการจัด ทะเบียนเป็นบริษัท สามารถเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องแกงแทนที่ “เครื่องแกงปักษ์ใต้” ได้ 100% เมื่อย้อนกลับไปสำรวจตลาดที่แท้จริงของเครื่องแกงได้พบว่าตลาดชุมชนมีระดับของอุปสงค์และ อุปทานที่สมดุลกันคือ ตลาดชุมชนยังมีลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อผลิตภัณฑ์เครื่องแกงชุมชนอย่าง ต่อเนื่องและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเองสามารถตอบสนองต่อปริมาณอุปสงค์ได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่องเช่นกัน จึงสันนิษฐานว่าอาจทำให้ผลิตภัณฑ์เครื่องแกงซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนท้องถิ่นไม่มีความจำเป็นที่ต้อง พยายามหาส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share) จากตลาดทั่วไป เพื่อกระจายผลผลิตที่ล้นตลาดเมื่อเข้าสู่ ภาวะอุปทานสูงกว่าอุปสงค์ แต่สถานการณ์นี้กลับไม่ส่งผลดีในเชิงวัฒนธรรมอาหารซึ่งจะทำให้อัตลักษณ์ (Identity) ของอาหารใต้ผิดเพี้ยนไป ซึ่งอันที่จริงแล้วการนำผลิตภัณฑ์เครื่องแกงจากชุมชนแท้ ๆ ที่มีการ ถ่ายทอดภูมิปัญญาทางอาหารจากรุ่นสู่รุ่นมาจำหน่ายในชุมชนเมืองจะเป็นสิ่งที่ช่วยเผยแพร่ความเป็นอัตลักษณ์ ของท้องถิ่นให้กับประชาชนภายนอกชุมชนได้อย่างดี เพราะธรรมชาติของความเป็นชุมชนเมืองที่มุ่งเน้นความ สะดวกสบาย จะเอื้อประโยชน์ ในการเร่งระดับอุปสงค์ได้ (Singhapreecha, 2013) แต่เมื่อไม่มีเครื่องแกง ท้องถิ่นจำหน่าย แต่อุปสงค์เครื่องแกงของผู้บริโภคในชุมชนเมืองยังสูง อุปทานจึงต้องถูกถ่ายโอนไปยัง เครื่องแกงที่ผลิตจากบริษัทผู้จำหน่ายรายใหญ่ที่มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค เมื่อผู้บริโภค ในตลาดทั่วไปรู้จักและจดจำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากผู้ผลิตรายใหญ่ได้แล้ว ทำให้โอกาสผลิตภัณฑ์ชุมชนที่จะเข้าสู่ ตลาดทั่วไปลดลง กระทบต่อความมั่นคงทางวัฒนธรรมอาหารดั้งเดิมของท้องถิ่น งานวิจัยนี้จึงต้องการใช้ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่ได้รับการเชื่อถือมากที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์ (Upping & Kasorn, 2015) มาวิเคราะห์สถานการณ์เครื่องแกงปักษ์ใต้ที่ผลิตโดยวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกง ศึกษากรณีตัวอย่าง จากเครื่องแกงบ้านนา กูน อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช ผู้วิจัยเลือกกลุ่มนี้เป็นกรณีตัวอย่างเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีที่ตั้งใน จ. นครศรีธรรมราชและมีชื่อเสียงทางด้านการผลิตเครื่องแกง มีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ใช้วัตถุดิบที่ปลูกในท้องถิ่น และมีความมั่นคงของธุรกิจภายในชุมชนสูงแต่ไม่มีส่วนแบ่งทางการตลาดภายนอกชุมชน ดังนั้นจึงใช้กลุ่ม เครื่องแกงบ้านนา กูนนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาเครื่องแกงวิสาหกิจชุมชนภาคใต้ให้

สามารถผลิตและมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่ นอกเหนือจากเฉพาะตลาดนัดชุมชนหรือเฉพาะ นิทรรศการจัดแสดงผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคต่างชุมชน และเพิ่ม รายได้ให้กับวิสาหกิจชุมชนได้มากขึ้น

การรวมกลุ่มโดยอาศัยภูมิปัญญาและวัสดุในท้องถิ่นและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย ได้รับอิทธิพลมาจากประเทศญี่ปุ่น ในการยกระดับผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นนอกจากบริบทภายในชุมชนเป็นหลัก แล้วผลิตภัณฑ์จะต้องได้รับการดูแลเพื่อให้มีคุณภาพสำหรับกระจายสินค้าไปยังชุมชนอื่นเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับ ชุมชนได้เช่นกัน แต่ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนไทยคือการขาดความโดดเด่นและมีคุณภาพ ต่างคนต่างทำ จน เกิดภาวะเพื่อของผลิตภัณฑ์ที่มีเหมือนๆ กันในทุกชุมชน ซึ่งเป็นผลจากการขาดการเชื่อมโยงระหว่างวงจร เศรษฐกิจระหว่างชุมชน (Promsaka & Sungkarut, 2013) การนำทฤษฎีเกี่ยวกับ SWOT Analysis มาใช้ในการ วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนจะสามารถช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนสามารถวางแผนกล ยุทธ์เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้สามารถแข่งขันในตลาดทั่วไปได้ มีรายงานการนำ SWOT Analysis มา ประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนใน 5 จังหวัดชายแดนใต้ ระยะเวลาผ่านไป 3 ปี สมาชิกกลุ่มมีความพึงพอใจกับการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ขยายขนาดการผลิต และสมาชิกในกลุ่มมีบทบาทร่วมกันมากขึ้น (Saltipolvut, 2015) นอกจากนี้ยังพบรายงานการนำ SWOT Analysis วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness:W) จุดแข็ง (Strength:S) โอกาส (Opportunity:O) และอุปสรรค (Threat:T) ของความสำเร็จธุรกิจขนมจีนชุมชน ในจังหวัดนครพนม (Hongmaneerat et al., 2016) ในการ วิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มวิสาหกิจนั้นต้องจำแนกปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อกลุ่มออกมาให้ได้ โดยกำหนดให้ จุดอ่อนและจุดแข็งคือปัจจัยภายใน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มเอง และ การสนับสนุนของครอบครัว ส่วนโอกาสและอุปสรรคคือปัจจัยภายนอก ซึ่งมักจะเกี่ยวกับ เครือข่ายทางสังคม ของกลุ่มและอิทธิพลเชิงวัฒนธรรม (Yuan, 2013) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT สามารถประยุกต์ ได้กับงานที่หลากหลายและเป็นวิธีที่นิยมในการนำมาใช้วางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของ ผลิตภัณฑ์ชุมชนสู่ตลาดทั่วไป ซึ่งงานวิจัยนี้นำ SWOT Analysis มาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์เครื่องแกงชุมชน โดยมีกรอบแนวคิดวิจัยแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวิจัย

จากกรอบแนวคิดวิจัยดังภาพที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของแผนกลยุทธ์นั้นมีที่มาจาก 2 ส่วนหลักคือปัจจัยภายในที่มาจากศักยภาพของสมาชิกกลุ่มเองและปัจจัยภายนอกที่มาจากสภาวะแวดล้อม จากปัจจัย 2 ส่วนนี้จะถูกวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง(S) จุดอ่อน(W) โอกาส(O)และอุปสรรค(T) ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเครื่องแกงชุมชน โดยวิธี SWOT Analysis ซึ่งส่งผลต่อเนื่องถึงแผนกลยุทธ์หลังจากใช้วิธี TOWS Matrix ที่เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลสืบเนื่องจากขั้นตอน SWOT Analysis

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภูมิหลังของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุน
3. เพื่อวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางยกระดับผลิตภัณฑ์เครื่องแกงชุมชนสู่ตลาดทั่วไป

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Method เก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเครื่องแกง บ้านนาขุน เก็บข้อมูลด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับสมาชิกกลุ่มเครื่องแกงและกรรมการกลุ่มผู้ทำหน้าที่หลักในการดำเนินกิจการผลิตเครื่องแกง ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยแฝงตัวเข้าไปร่วมในกระบวนการผลิตเครื่องแกงกับกลุ่มเป็นระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่มีนาคม 2559 ถึง มีนาคม 2560 ซึ่งการเก็บข้อมูลโดยใช้ลักษณะการแฝงตัวนี้ กลุ่มผู้ผลิตเครื่องแกงเองจะไม่ทราบว่ากำลังถูกเก็บข้อมูลอยู่จึงทำให้สามารถสะท้อนความเป็นจริงที่กลุ่มกำลังเผชิญ (Spradley, 2016) การเก็บข้อมูลผู้วิจัยจะให้ความสนใจ 2 ประเด็นหลัก คือ 1)ภูมิหลังของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุน 2)ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจเครื่องแกงของกลุ่ม หลังจากนั้นทีมวิจัยทำการประชุมโดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น S W O และ T ของกลุ่ม แล้วจึงนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาระดับผลิตภัณฑ์เครื่องแกง โดยจับคู่ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้โดยให้ปัจจัยภายในคู่กับปัจจัยภายนอก SO, ST, WO และ WT ตามวิธี TOWS Matrix (Kaczmarek, 2016)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักตามวัตถุประสงค์คือ ภูมิหลังของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุน ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุน และ แผนกลยุทธ์สำหรับยกระดับผลิตภัณฑ์เครื่องแกงชุมชนสู่ตลาดทั่วไป

1. ภูมิหลังของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุนตั้งอยู่ที่ ม. 6 ต.สระแก้ว อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช ก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2557 มีสมาชิกทั้งหมด 25 คน และมีกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหารงานกลุ่มในฝ่ายต่างๆ จำนวน 5 คน ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่ม คือเครื่องแกงส้มและเครื่องแกงกะทิ ด้วยแนวความคิดที่ว่าต้องการอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคภายในชุมชน ประหยัดเวลาไม่ต้องเตรียมเครื่องแกงเอง ซึ่งวัตถุดิบหลักที่ใช้จะเป็นลักษณะของการซื้อวัตถุดิบจากสมาชิกในกลุ่มเองเพื่อสนับสนุนการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นและสามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบได้ ปัจจุบันมีหน่วยงานที่สนับสนุนเงินลงทุนและองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการผลิตเครื่องแกงได้แก่ มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น สนับสนุนองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน

กองทุนพัฒนาศักยภาพหมู่บ้านและชุมชนให้การสนับสนุนเครื่องบดเครื่องแกง กองทุนเงินทุนหมุนเวียนหมู่บ้านให้เงินทุนเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์พื้นฐานในการผลิตเริ่มต้น นอกจากนี้ยังมีบริษัทเอกชนร่วมด้วยสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชนสนับสนุนอุปกรณ์สำหรับจัดเก็บวัตถุดิบ และกระทรวงพลังงานและสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการจัดทำฉลากผลิตภัณฑ์เครื่องแกง สิ่งสำคัญที่กลุ่มได้รับประโยชน์นอกเหนือจากมูลค่าของผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากการนำวัตถุดิบมาแปรรูปและประชาชนในชุมชนได้บริโภคผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแล้ว นั่นคือ การส่งเสริมความสามัคคีกันในกลุ่ม พึ่งพาตนเองได้และชุมชนมีความเข้มแข็ง

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาทูน

2.1 จุดแข็งและจุดอ่อน: ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในได้แก่ ศักยภาพของสมาชิกกลุ่มเองและการสนับสนุนของครอบครัว

2.1.1 จุดแข็ง (S): ศักยภาพของสมาชิกกลุ่มเองและการสนับสนุนของครอบครัว

1) สมาชิกกลุ่มมีแรงจูงใจที่ดีในการผลิตเครื่องแกงที่มีคุณภาพ มีการคัดเลือกวัตถุดิบจากแหล่งผลิตที่เชื่อถือได้ในด้านความปลอดภัย เนื่องจากผู้บริโภคหลักคือสมาชิกในครอบครัวและสมาชิกในชุมชนเอง

2) สมาชิกกลุ่มมีความมุ่งมั่นในการขยายการผลิตสู่ตลาดทั่วไปเนื่องจากเล็งเห็นรายได้ที่ดีกว่า

3) สมาชิกกลุ่มมีการบริหารจัดการที่ดี เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการทำบัญชีรายรับรายจ่าย ที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความเชื่อถือกัน มีความสามัคคี เกิดเป็นพลังขับเคลื่อนให้กลุ่มสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

4) สมาชิกกลุ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพวัตถุดิบโดยกำหนดนโยบายสนับสนุนให้สมาชิกมีการปลูกวัตถุดิบเองในครัวเรือนเพื่อป้อนสู่กระบวนการผลิตเครื่องแกงทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของเครื่องแกงได้ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

5) ครอบครัวของสมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจและให้ความยินยอมที่จะให้สมาชิกในครอบครัวนำเวลาส่วนหนึ่งจากอาชีพหลักคือเกษตรกรกรรม ไปดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

จากจุดแข็งที่ได้วิเคราะห์ทั้งหมดนี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนธุรกิจเครื่องแกงชุมชนหากได้รับสิ่งสนับสนุนเพิ่มจากปัจจัยภายนอกจะยิ่งเป็นตัวผลักดันให้เครื่องแกงชุมชนเป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปได้

2.1.2 จุดอ่อน (W) : ศักยภาพของสมาชิกกลุ่มเองและการสนับสนุนของครอบครัว

1) กลุ่มไม่มีโครงสร้างโรงเรือนที่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดการผลิตอาหาร คือ โครงสร้างโรงเรือนหลักของกลุ่มไม่สามารถป้องกันสัตว์รบกวนได้และไม่มีห้องบรรจุเป็นสัดส่วนเพื่อป้องกันการปนเปื้อนหลังกระบวนการผลิต ทำให้กลุ่มไม่สามารถได้รับรองมาตรฐานแม้แต่มาตรฐานขั้นต่ำที่ผู้ผลิตอาหารระดับชุมชนควรมีคือ มาตรฐาน Primary GMP

2) สมาชิกกลุ่มมีปัญหาความขัดแย้งกันเองภายในเป็นบางครั้งเนื่องจากขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิด เจตคติที่ไม่ดีต่อการดำเนินงานวิสาหกิจของกลุ่ม

3) สมาชิกกลุ่มบางคนยังไม่เห็นความสำคัญถึงการรวมกลุ่มวิสาหกิจอย่างแท้จริง ทำให้ขาดการให้ความร่วมมืออย่างจริงจังถึงแม้จะมีชื่อร่วมเป็นสมาชิกก็ตามแต่บทบาทหลักกลับตกอยู่ที่กรรมการกลุ่มผู้ดำเนินการผลิตเครื่องแกงแต่เพียงฝ่ายเดียว

4) สมาชิกกลุ่มดำเนินการแปรรูปตามความเคยชิน เช่น การไม่ปฏิบัติตามหลักสุขลักษณะการประกอบอาหาร อาศัยความสะดวกสบายของตนเองเป็นหลัก ปฏิเสธการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง

5) กลุ่มใช้วิธีการพึ่งพาหน่วยงานภายนอกจนเกินไปได้แก่เงินทุน แรงงาน ผู้ให้ความรู้ จนดูเหมือนเป็นการดำเนินกิจการแบบตั้งรับและรอคอยความช่วยเหลือจากภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งอันที่จริงแล้วครอบครัวของกลุ่มสมาชิกเองสามารถมีส่วนร่วมช่วยเหลือได้อย่างดี

6) กลุ่มขาดองค์ความรู้ที่จำเป็น (Know How) สำหรับการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ ได้แก่รูปลักษณะบรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจ รูปแบบฉลากที่ถูกต้องตามมาตรฐานอาหาร

7) กลุ่มขาดการวิเคราะห์ต้นทุนอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่ากลุ่มจะมีการทำบัญชีรายรับรายจ่าย ทำให้กลุ่มไม่สามารถระบุกำไรได้อย่างแน่ชัดว่า กลุ่มจะมีรายได้ต่อเดือนเป็นจำนวนเท่าไร ส่งผลต่อการวางแผนการนำเงินมาลงทุนเพื่อปรับปรุงสถานที่ผลิต เช่นการปรับปรุงโรงเรือนให้ได้ตามมาตรฐาน

8) สมาชิกกลุ่มเป็นผู้สูงอายุถึง 80% ทำให้เกิดความท้อแท้ที่จะขยายกระบวนการผลิตเมื่อต้องพบกับอุปสรรค

ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้พบว่าจะเป็นปัจจัยที่เพิ่มอุปสรรคให้กับการพัฒนาของกลุ่มและหากจุดอ่อนเหล่านี้รวมกับอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอก จะทำให้เป้าหมายของกลุ่มที่จะนำผลิตภัณฑ์ชุมชนสู่ตลาดทั่วไปประสบความสำเร็จได้ยากขึ้น

2.2 โอกาสและอุปสรรค: ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกได้แก่เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มและอิทธิพลทางวัฒนธรรม

2.2.1 โอกาส (O): เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มและอิทธิพลทางวัฒนธรรม

1) กลุ่มมีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนทำให้หน่วยงานที่จะให้การสนับสนุน ได้แก่สำนักงานเกษตรอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบล และบริษัทเอกชน เป็นต้น มีฐานข้อมูลที่จะเข้าถึงกลุ่มและรับทราบความต้องการของกลุ่มได้ เกิดเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ

2) กลุ่มได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐที่กลุ่มมีเครือข่ายโดยเฉพาะงบประมาณช่วยเหลือผ่านโครงการต่างๆ เนื่องจากรัฐบาลยังคงมีนโยบายให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านความรับผิดชอบของหน่วยงานท้องถิ่น ได้แก่ สำนักงานเกษตรอำเภอและองค์การบริหารส่วนตำบล

3) หน่วยงานการศึกษามีนโยบายส่งเสริมการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ทำให้กลุ่มสามารถเข้าถึงสถานศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในชุมชนได้ง่าย กลุ่มจึงมีโอกาสได้รับองค์ความรู้ (Know How) สำหรับนำมาพัฒนากระบวนการในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพได้

4) วัฒนธรรมของคนไทยนิยมรับประทานเครื่องแกงปักษ์ใต้ซึ่งเป็นที่เลื่องชื่อวรสชาติดี ทำให้มีปริมาณการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องและสามารถพัฒนาเป็นสินค้าของฝากของภาคใต้ได้

5) ชุมชนมีการสืบสานวัฒนธรรมการจัดเทศกาลประจำปี เช่น สงกรานต์ ปีใหม่ หรือ งานมงคลและอวมงคล ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง และพบว่าประชาชนยังให้ความนิยมพิจารณาเครื่องแกงในชุมชนเป็นตัวเลือกแรก เพื่อประกอบอาหารให้ประชาชนผู้ร่วมงานในชุมชนถึงแม้ผู้จัดงานจะมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่อื่นก็ตาม เป็นเครื่องบ่งชี้ว่า เครื่องแกงชุมชนยังคงได้รับการยอมรับให้เป็นผลิตภัณฑ์ประจำถิ่นที่แสดงถึงความ เป็นวัฒนธรรมอาหารในท้องถิ่นนั้น

2.2.2 อุปสรรค (T): เครือข่ายทางสังคมของกลุ่มและอิทธิพลทางวัฒนธรรม

1) ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีนโยบายสนับสนุนผลิตภัณฑ์ชุมชนอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่เสมอไปที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นจะสามารถเข้าร่วมโครงการได้ทุกปีเนื่องจากในประเทศไทยมีกลุ่มวิสาหกิจเป็นจำนวนมาก ทำให้บางปี วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุนเขาตบประมาณสนับสนุนเพื่อพัฒนาส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์

2) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องแกงบ้านนาทูนเพื่อเป็นสินค้าของฝากนั้น มีวงจำกัดเฉพาะประชาชนที่เข้ามาเยี่ยมเยือนชุมชนเท่านั้น เช่น ช่วงเทศกาลประจำปี หากไม่มีประชาชนจากภายนอกเข้ามาภายในชุมชน กลุ่มเครื่องแกงมีเฉพาะการจำหน่ายให้กับผู้บริโภคภายในชุมชน

3) การขาดนโยบายการทำงานแบบประสานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น เกษตรอำเภอ องค์การบริหารส่วนตำบลและสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เป็นต้น ทำให้ดูเหมือนว่าลักษณะงานเป็นแบบแยกส่วนกันและการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนไม่ประสบผลสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่น การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารเป็นความรับผิดชอบของสำนักงานเกษตรอำเภอ แต่สำนักงานเกษตรอำเภอไม่ได้ดูแลในเรื่องมาตรฐานอาหารทำให้กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารสามารถขึ้นทะเบียนผลิตอาหารได้ทั้งที่ไม่เป็นไปตามระเบียบการผลิตอาหารตามประกาศของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดผู้กำหนดนโยบายมาตรฐานอาหารเองนั้นกลับไม่ได้มีบทบาทในการพิจารณาอนุมัติให้กลุ่มถูกประกาศขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น

3. แผนกลยุทธ์ ตามวิธี TOWS matrix

TOWS Matrix เป็นวิธีการวางแผนกลยุทธ์หลังสิ้นสุดกระบวนการ SWOT Analysis (Upping & Kasorn, 2013)

3.1 เมื่อจุดแข็งคู่กับโอกาส (SO): แผนกลยุทธ์เชิงรุก

กลุ่มเครื่องแกงบ้านนาทูนมีศักยภาพด้านวัตถุดิบคือมีวัตถุดิบที่คุณภาพดีและส่วนมากเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตเครื่องแกงที่ปลูกเองในชุมชน กลุ่มมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการภายในกลุ่มอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้สมาชิกในกลุ่มยังมีเจตคติที่ดีกับการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ (S) ผสมกับโอกาสที่กลุ่มมีคือ กลุ่มเครื่องแกงบ้านนาทูนยังมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกชุมชนที่พร้อมให้การสนับสนุน (O)

3.2 เมื่อจุดแข็งคู่กับอุปสรรค (ST): แผนกลยุทธ์ใช้จุดแข็งเพื่อเลี่ยงอุปสรรค

อุปสรรคหลักของชุมชนคือการไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง ความเป็นไปได้สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องแกงเป็นสินค้าของฝากยังมีน้อยเนื่องจากข้อจำกัดด้านการเข้าถึงของลูกค้าภายนอกชุมชนและขาดการเชื่อมประสานกันระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานเองในการสื่อสารด้านมาตรฐานอาหารในชุมชน (T) แต่กลุ่มเครื่องแกงบ้านนาทูนสามารถนำจุดแข็งมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคเหล่านี้ได้คือเมื่อสมาชิกกลุ่มมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานอาหารแล้ว (S) กลุ่มจะต้องมีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานอาหารอย่างต่อเนื่องและต้องนำมาปฏิบัติอย่างทันทีแม้ว่าไม่ถูกบังคับใช้จากหน่วยงานภายนอกก็ตาม นอกจากนี้กลุ่มต้องไม่ตั้งรับความช่วยเหลือจากเครือข่ายหน่วยงานภายนอกอย่างเดียว กลุ่มต้องร่วมมือกันระหว่างสมาชิกเพื่อใช้ศักยภาพภายในกลุ่มที่มีในการช่วยกันแก้ไขปัญหา

3.3 เมื่อจุดอ่อนคู่กับโอกาส (WO): แผนกลยุทธ์ใช้โอกาสเพื่อลดจุดอ่อน

กลุ่มเครื่องแกงบ้านนาทูนมีโอกาสที่ดีคือการมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกทั้งหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน (O) ซึ่งอาจจะสามารถช่วยเหลือกลุ่มในเรื่องเงินทุนที่จำเป็นสำหรับโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรือนการผลิตได้ (W) และการที่ชุมชนมีผู้ดำเนินการที่เป็นผู้สูงอายุถึง 80% เป็นข้อจำกัดด้านการดำเนินงานที่เป็นเอกสารเช่นหลักการคำนวณต้นทุน กำไร และการเตรียมเอกสารเพื่อยื่นขอการรับรองมาตรฐานอาหาร (W) แต่กลุ่มมีความได้เปรียบคือมีเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยที่เป็นหน่วยงานหลักด้านการบริการวิชาการให้กับชุมชน ซึ่งจะสามารถสนับสนุนกลุ่มในเรื่องขององค์ความรู้ (Know How) ได้ (O) ซึ่งองค์ความรู้นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจของชุมชนประสบความสำเร็จ (Chitthithaworn, et al., 2011)

3.4 เมื่อจุดอ่อนคู่กับอุปสรรค (WT): แผนกลยุทธ์ลดจุดอ่อนเลี้ยงอุปสรรค

จากการสังเกตพบว่ากลุ่มยังต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก (W) แต่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจำนวนมาก ทำให้การเข้าถึงกลุ่มบางครั้งไม่ทั่วถึง (T) ดังนั้นกลุ่มต้องมีแนวทางในการพึ่งพาศักยภาพที่ตนเองมีให้มากหรือน้อยครอบคลุมของสมาชิกต้องเป็นตัวหลักที่ให้ความช่วยเหลือสมาชิก รวมทั้งการพูดคุยภายในกลุ่มให้มากขึ้นหรือการเปิดโอกาสให้กรรมการมีช่วงอายุที่หลากหลายจะทำให้กลุ่มเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาได้โดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากภายนอกเพียงอย่างเดียว ซึ่งการดำเนินงานที่กลุ่มร่วมกันคิด ทำ และแก้ปัญหานั้นจะทำให้ธุรกิจของกลุ่มประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Srinareuwan, et al. (2008) ที่ได้ศึกษาผลของการเข้าช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอกที่มากเกินไปทำให้การดำเนินธุรกิจชุมชนแห่งหนึ่งใน จ. เชียงใหม่ เป็นแบบพึ่งพา เมื่อหน่วยงานถอนตัวออกไปพบว่าภายในกลุ่มเองมีความเข้มแข็งมากขึ้นมีความพยายามที่จะพึ่งตัวเองและประสบความสำเร็จได้สูงกว่ากลุ่มที่ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอก

อภิปรายผล

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มบ้านกุน จ. นครศรีธรรมราช เป็นกลุ่มผู้ผลิตเครื่องแกงในชุมชนที่ผู้วิจัยเลือกเพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจชุมชนประเภทเครื่องแกง สืบเนื่องจากการสังเกตพบว่าเครื่องแกงชุมชนในภาคใต้ไม่ประสบความสำเร็จในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยังตลาดทั่วไป ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถได้ข้อสรุปว่าการที่เครื่องแกงชุมชนไม่สามารถมีส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดทั่วไปได้ เป็นเพราะเครื่องแกงชุมชนยังไม่มีมาตรฐานอาหารรองรับซึ่งมาตรฐานการผลิตอาหารชุมชนขั้นต่ำที่ต้องได้รับคือ Primary GMP ซึ่งเกิดจากตัวผลิตภัณฑ์เองไม่ได้เกิดจากกลไกทางการตลาดที่สนับสนุนฐานในท้องถิ่น การที่กลุ่มเครื่องแกงบ้านกุนยังไม่ได้รับมาตรฐานนี้ เนื่องจากขาดงบประมาณพัฒนาห้องบรรจุผลิตภัณฑ์ ทั้งที่กลุ่มสามารถขึ้นทะเบียนเป็นผู้ผลิตเครื่องแกงชุมชนได้แล้ว แสดงว่าข้อกำหนดการจดทะเบียนกลุ่มเป็นผู้ผลิตอาหารในชุมชนไม่เกี่ยวข้องกับการขอมาตรฐานอาหารเพื่อรับรองคุณภาพ ซึ่งในความเข้าใจของผู้บริโภคทั่วไปนั้นเชื่อว่า อาหารที่ผลิตโดยชุมชนจะมีคุณภาพและปลอดภัยกว่าอาหารที่ผลิตจากอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

งานวิจัยนี้จึงต้องการหาแนวทางที่จะสามารถยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนเครื่องแกงให้มีคุณภาพสำหรับการจำหน่ายในตลาดทั่วไปได้ พบว่าจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดคือสถานที่ผลิตเครื่องแกงไม่ได้มาตรฐาน และอุปสรรคที่สำคัญคือการขาดเงินสนับสนุนการลงทุนปรับปรุงโครงสร้างโรงเรือนการผลิต กลุ่มสามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้โดยพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุดของกลุ่มเครื่องแกงบ้านกุนคือ แผน ST ใช้จุดแข็งเลี้ยงอุปสรรค ซึ่งก็คือการให้ความสนใจกับปัจจัยภายในที่ตนมีเป็นสำคัญโดยใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ เช่นกลุ่มควรมีการพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มอย่างจริงจังรวมถึงต้องให้ครอบครัวรับรู้ถึงปัญหาเพื่อร่วมกันแก้ไข เช่นระดมเงินลงทุนเพื่อปรับปรุงโรงเรือนด้วยความสามารถของกลุ่มเอง หลังจากนั้นจุดอ่อนที่กลุ่มคิดว่าเป็นปัญหาจะลดลงและขณะเดียวกันสามารถเลี้ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้คือปัญหาการเข้าไม่ถึงของหน่วยงานภายนอกที่ให้การช่วยเหลือด้านเงินลงทุน เมื่อกลุ่มสามารถลดจุดอ่อนและเลี้ยงอุปสรรคได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงใช้แผนกลยุทธ์ SO แผนกลยุทธ์เชิงรุกคือใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่กลุ่มมีคือศักยภาพด้านสมาชิกกลุ่มคือสมาชิกกลุ่มมีเจตคติที่ดีในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น มีการปรับปรุงสุขลักษณะส่วนบุคคลในการประกอบอาหาร รวมถึงการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกชุมชนซึ่งเป็นโอกาสที่ชุมชนมีเพื่อปรึกษาปัญหาโดยเฉพาะองค์ความรู้ที่หน่วยงานนั้นสามารถถ่ายทอดให้กลับกลุ่มได้ เช่น การพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ ฉลาก การจัดทำบัญชีเพื่อวิเคราะห์ต้นทุน เป็นต้น จนกลุ่มสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาร่วมกันกับสมาชิกในกลุ่มเอง ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าถึงแม้กลุ่มจะมีความเข้มแข็งแล้วแต่การรับความ

ช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกจะช่วยสนับสนุนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จและสามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดทั่วไปได้ง่ายขึ้น ซึ่งสนับสนุนแนวคิดเดียวกันกับงานวิจัยของ Sura (2008)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีบทบาทเสริมศักยภาพของกลุ่มโดยเน้นให้เกิดการพึ่งพาตัวเองให้มากที่สุด ได้แก่ การเพาะปลูกวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการกระบวนการผลิต การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร ของกลุ่มอย่างจริงจัง การตลาดผลิตภัณฑ์นอกชุมชน และแหล่งเงินทุนและกระบวนการที่จะได้มาซึ่งเงินทุน เป็นต้น เพื่อให้เกิดการสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจเน้นพิจารณากลุ่มที่มีศักยภาพที่คาดว่าจะพัฒนาได้เป็นกลุ่มต้นแบบ และใช้กลุ่มต้นแบบนี้เป็นแบบอย่างขยายให้กับกลุ่มอื่นได้เรียนรู้ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ใช้การสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยศึกษาเชิงลึก และให้ความสนใจกับการดำเนินธุรกิจเครื่องแกงเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งผลการค้นพบอาจมีความแตกต่างกันหากเป็นวิสาหกิจกลุ่มเครื่องแกงรายอื่น หากมีการรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจเครื่องแกงกลุ่มอื่นจะเป็นข้อมูลเสริมความเหมือนหรือแตกต่างได้ นอกจากนี้การเก็บข้อมูลโดยวิธีสังเกต ข้อมูลเกิดจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยเองเป็นสำคัญ ทำให้ไม่สามารถเรียงลำดับจุดอ่อน-แข็ง โอกาส-อุปสรรค หากงานวิจัยต้องการจัดลำดับความสำคัญอาจต้องใช้วิธีรวบรวมข้อมูลแบบอื่นเช่นการอภิปรายแบบกลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตามความรู้สึกร่วมของสมาชิกในกลุ่มเองได้ แต่วิธีนี้มีข้อดีคือข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้คือสิ่งที่สะท้อนความเป็นจริงมากที่สุดเนื่องจากกลุ่มไม่ทราบที่กำลังถูกเก็บข้อมูล

References

- Boonnark, A. (2014). Factors Influencing Southern Food Consumption of Thai Tourists, *Journal of Cultural Approach*, 15(28), 3-16. (in Thai)
- Chittithaworn, C., Aminul, I. Md., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. (2011). Factors affecting business succes of small & medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180-190. (in Thai)
- Community Enterprise. (2017). *The List of Community Enterprise Member*. Retrieved February 7, 2018 from <http://smce.doae.go.th/>.
- Hongmaneerat, K., Hongmaneerat, W., & Kidkhamsuan, W. (2016). Development of an Efficiency in Chinese Noodle (Khanomjeen) Production of Koksard Village, Kudtakai Sub-district, Plapak District, Nakhon Phanom Province, Thailand. *International Journal of Agricultural Technology*, 12(7.2), 1935-1936. (in Thai)
- Kaczmarek, M. J. (2016). SWOT analysis for Planned Maintenance strategy-a case study. *IFAC-PapersOnLine*, 49-12, 674-679.
- Nitiworakarn, S. (2014). Thai Food Crisis. *Journal of Science and Technology*, 3(2), 67-75. (in Thai)

- Promsaka, T., & Sungkarut, U. (2013). *Business Development of Community Enterprise in Songkhla Lake (Research Report)*. Songkhla: Prince of Songkhla University. (in Thai)
- Saltipolvut, S. (2015). Developing a Sustainable Community via Community Enterprise : Approaches and Case Studies in Thailand. *Asian Social Science*, 11(4), 150-156. doi: 10.5539/ass.v11n4p150. (in Thai)
- Singhapreecha, Jareok. (2013). Economics Price Intervention: from Theory to Practice. *Journal of Economics Chiang Mai University*, 17(2), 4-16. (in Thai)
- Spradley, J. P. (2016). *Participant Observation*. Illinois: Waveland Press.
- Srinaruewan, P., Boonmark, J., Kwankam, D., Thechathakerng, S. (2008). The Development of Community Business Networks of Sanpapao, Nongyeang and Sunnameng Sub-districts in Amphoe Sansai, Chiang Mai to Strengthen Sustainability. *Proceedings of the EDU-COM 2008 International Conference, Perth Western Australia, November 19-21*. (in Thai)
- Sujakam, S. (2016). Market Strategy for Local Product Standard of Kalanumchoke Community Enterprise Case Study in Ramjit, Thapla, Utradit Province. *Journal of Rajabhat Utradit University*, 11(1),257-268. (in Thai)
- Sungkorn, Techatham. (2017). Curry Paste Product Supply Chain of Community Enterprise Case Study in Suratthani. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(1), 75-87. (in Thai)
- Sura, K. (2008). Factors Influencing the Success of One Tambon One Product Mulberry Paper Enterprises in Chiang Mai Province. *RU. Int. J.*, 2(1), 61-70. (in Thai)
- Upping, P., & Kasorn, T. (2013). Factors Influencing the Success of Local Product (SMEs) in Northeast, Thailand. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference, Melbourne, 18 - 20 November*. (in Thai)
- Upping, P., & Kasorn, T. (2015). *Factors Influencing the Success of Community Product*. *Academic Journal University of the Thai Chamber of Commerce*, 35(3), 1-13. (in Thai)
- Yuan, H. (2013). A SWOT analysis of successful construction waste management. *Journal of Cleaner Production* 39, 1-8. doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.016

ผู้เขียน

ดร.จตุพร คงทอง

หน่วยวิจัยและบริการนวัตกรรมอาหารเพื่อชุมชน สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การอาหารและโภชนาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจี้ อำเภอมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280
e-mail: jatuporn_kho@nstru.ac.th

อาจารย์ฐิรรัตน์ แก้วจำนง

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280
e-mail: kthira@windowslive.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์พร วุฒิमानพ

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การอาหารและโภชนาการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช
จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280
e-mail: sctlearning@hotmail.com