

กลยุทธ์การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่
เพื่อยกระดับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชน

Strategies for Integrating Local Liquor Products into Modern Trade Channels
to Enhance the Economic Sustainability of Community Enterprises

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ; กิตติรัตน์ เกื้อสังข์; ชัชฎา จันทรางศุ; นฤมิตร สว่างผล; พรริชา จีระสงสกุล;
พิชิต สถาปัตยานนท์; มัญชรี ผอบทิพย์; รังสรรค์ จูด้วง และ อุษา ผูกพัน

Watcharapoj Sapsanguanboon; Kittirat Kuasang; Shutchada Chandrangsu; Narumit
Sawangphol; Pornrisha Jeerasongsakul; Pichit Sathapattayanon; Muncharee Paopthip;
Rangsan Juduang and Usa Pookpan

สถาบันพระปกเกล้า

King Prajadhipok's Institute

Received: 9 August 2024

Revised: 19 August 2024

Accepted: 28 August 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาการพัฒนาสุราพื้นบ้านให้เป็นสินค้าท้องถิ่นที่มีคุณภาพจะสามารถเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดและเพิ่มยอดขายให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นได้มากขึ้น มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสำหรับสุราพื้นบ้าน 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจสำหรับสุราพื้นบ้าน และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็ง ได้แก่ ด้านวัตถุดิบที่ปลูกเองหรือซื้อจากชาวบ้านในชุมชน ด้านความหลากหลายของแบรนด์ และด้านบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ทันสมัย จุดอ่อน ได้แก่ ด้านการควบคุมคุณภาพ ด้านสินค้าที่ขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้สินค้านี้มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร่ ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านคู่แข่ง ด้านสภาพอากาศ ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร่ยังมีโอกาสหลายด้าน ได้แก่ ด้านการขยายธุรกิจ ด้านการสร้างความร่วมมือ ด้านการเข้าร่วมงานแสดงสินค้า และด้านการขยายธุรกิจสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นต้น โดยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ในการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ การยกระดับสินค้าสุราสักทองต้นตำรับที่ขายดีให้เป็นสินค้าคุณภาพสูง การพัฒนาสูตรเพื่อสุขภาพ รวมถึงการสร้างแบรนด์ ด้วยการเน้นเรื่องเล่าของแบรนด์และการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การขยายธุรกิจไปทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศได้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางยกระดับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน; ช่องทางการจัดจำหน่าย; ค้าปลีกสมัยใหม่; แบบจำลองทางธุรกิจ

Abstract

This research examines the development of local liquor as a quality local product to enhance market expansion opportunities and increase sales for local entrepreneurs. The objectives of the study are: 1) to analyze the external and internal environments affecting local liquors, 2) to develop a business model tailored for local liquors, and 3) to propose guidelines for enhancing the potential of local liquors to penetrate modern trade markets. This qualitative research involved data collection through in-depth interviews.

The study found several strengths in the business environment, including the use of raw materials sourced from the community or purchased from local suppliers, brand diversity, and attractive, modern packaging. However, weaknesses were also noted, such as issues with quality control and the lack of product development to enhance quality. The research highlighted threats including regulatory challenges, competition, and weather-related factors. On the other hand, opportunities were identified in business expansion, collaboration, participation in trade fairs, and the potential to grow the business through modern trade.

To upgrade the potential of local liquor for modern trade, the study suggests elevating the original Sakthong Phrae liquor, a best-seller, to a premium grade, developing health-oriented formulas, and building a strong brand by emphasizing the brand's story and creating a distinct product identity. These strategies are expected to facilitate business expansion into both domestic and international markets, enhancing the economic sustainability of community enterprises.

Keywords: community enterprises; distribution channels; modern trade; business model

1. บทนำ (Introduction)

ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มเติบโตดีขึ้นต่อเนื่อง โดยในปี 2567 คาดว่ามูลค่าตลาดจะเติบโต 3% จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและการฟื้นตัวของการบิน โดยคาดว่าจะมีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 4.1 ล้านล้านบาท โดยกลุ่ม Store-base retailing จะกลับมามีมูลค่าเท่ากับก่อนช่วงโรคระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 ส่วน Non-store retailing ยังคงเติบโตต่อเนื่อง และยังคงมีแรงหนุนมาจากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (Kasikorn Research Center, 2024) โดยธุรกิจค้าปลีกหมายถึงการค้าปลีกแบบดั้งเดิมและการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ครอบคลุม 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ประกอบด้วย ธุรกิจค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค (Food consumers store and market) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าไลฟ์สไตล์และความงาม (Softline store) ธุรกิจค้าปลีกสินค้าก่อสร้าง ซ่อมบำรุง ตกแต่งบ้าน (Hardline store) ธุรกิจค้าปลีกบริการภัตตาคาร ร้านอาหาร (Restaurant and beverage retail store) และธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ (e-business: e-retailing, e-commerce, social commerce) ดังนั้น ธุรกิจค้าปลีกจึงมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวมและเป็นปัจจัยในการพัฒนามาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยง และกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค (Apimahachokpokin, et al., 2013) จากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ COVID-19 ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ดังนั้นการดำเนินงานของธุรกิจจึงต้องปรับ

กลยุทธ์เพื่อการรับมือกับรูปแบบของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) อาศัยความได้เปรียบทางด้านวิทยาการความรู้ อำนาจการต่อรองธุรกิจที่ดีกว่า ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้านความสะดวกสบายและความครบถ้วนของสินค้า ซึ่งสามารถสะท้อนภาพความสำเร็จของกลยุทธ์การตลาดที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน (Lapawattanaphun, 2023)

ในอดีตสังคมไทยผูกพันอยู่กับสุรามานาน จึงมีสุราเป็นส่วนประกอบในพิธีกรรมต่าง ๆ โดยมักเป็นสุราที่ผลิตด้วยกรรมวิธีพื้นบ้านและไม่ได้ขออนุญาตจากทางภาครัฐ จึงถือว่าเป็นสุราเถื่อน ผิดกฎหมาย และไม่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานตามที่ภาครัฐกำหนด จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การผลิตสุรากลั่นพื้นบ้านของไทยไม่ได้มีการพัฒนาเทคนิคการผลิตแบบก้าวหน้า แต่ปัจจุบันได้อนุญาตให้มีการเปิดเสรีในการผลิตและจำหน่ายสุราขาวและสุราสีทุกชนิด โดยผู้ประสงค์จะผลิตสามารถขออนุญาตได้จากกรมสรรพสามิต โดยไม่จำกัดแหล่งการผลิตและสามารถจำหน่ายได้ที่ทั่วประเทศได้ทั่วประเทศ แต่ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการสุราและต้องเป็นไปตามกฎหมายโรงงานว่าด้วยผลิตภัณฑ์รวมทั้งต้องเสียภาษีสรรพสามิตด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวสะท้อนแนวคิดของภาครัฐว่า การผลิตสุราขาว/สุราสีจะต้องได้มาตรฐานและมีคุณภาพ รวมทั้งด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งต้องใช้ต้นทุนสูงและเป็นแนวทางการผลิตในเชิงธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่าผู้ประกอบการในท้องถิ่น (Nunphoobal, 2018) ซึ่งสุราพื้นบ้านนับเป็นผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ชุมชนได้สร้างสรรค์และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนมีผู้นิยมและยอมรับมากขึ้น ประกอบกับประเทศไทยประสบปัญหาพืชผลทางการเกษตรมีปริมาณล้นตลาดและราคาถูกลง ควรมีการแปรรูปให้เป็นสินค้าที่เก็บได้นานและมีราคาสูงขึ้น เพื่อพยุงราคาพืชผลทางการเกษตร ดังนั้น สุรา จึงถือเป็นการนำผลผลิตทางการเกษตร อาทิ ข้าว อ้อย ผลไม้ชนิดต่าง ๆ มาแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาล้นตลาดทางการเกษตรล้นตลาดได้อีกทางหนึ่ง แต่เนื่องจากการผลิตสุราของชุมชนโดยส่วนใหญ่ยังใช้กรรมวิธีการผลิตแบบดั้งเดิม มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยน้อย รวมถึงผลเสียที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากกระบวนการผลิตยังไม่มีจัดการอย่างถูกต้อง จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สภาพแวดล้อมภายในชุมชนและธรรมชาติ (Poungsuk, et al., 2515)

ดังนั้น หากผู้ประกอบการท้องถิ่นสามารถพัฒนาสุราพื้นบ้านให้เป็นสินค้าท้องถิ่นที่มีคุณภาพจะสามารถเพิ่มโอกาสในการขยายตลาดและเพิ่มยอดขายให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นได้มากขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวจึงเกิดแนวความคิดในการศึกษาด้านการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านเพื่อเข้าสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภคและการตลาดที่ก้าวขั้นสู่ยุคดิจิทัล เพิ่มการเข้าถึงลูกค้าใหม่ และช่วยสร้างบรรยากาศการตลาดที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าในยุคปัจจุบันรวมทั้งเสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจอุตสาหกรรมสุราของประเทศไทย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสำหรับสุราพื้นบ้าน
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) สำหรับสุราพื้นบ้าน
3. เพื่อเสนอแนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 ข้อมูลและกฎหมายเกี่ยวกับสุรา (Sura Thai, 2011)

3.1.1 สุราพื้นบ้าน คือ เครื่องดื่มที่เกิดจากภูมิปัญญาไทย มีมาตั้งแต่โบราณ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ชนิดได้แก่

1. **สาโท หรือน้ำขาว** ผลิตจากข้าวเหนียวหนึ่งคอกกับลูกแป้ง และหมักในภาชนะจนเกิดเป็นน้ำสุรา
2. **อุหรือเหล้าไห** ทำจากข้าวเหนียว โดยมีส่วนผสมของเกลือ และหมักในไหที่ปิดสนิท เวลาดื่มต้องดูดจากไหด้วยหลอด
3. **กะแช่ หรือน้ำตาลเมา** ผลิตจากน้ำตาลจากจั่นมะพร้าวหรือต้นตาลโตนด นำมาใส่ไม้มะเกลือ เพื่อให้เกิดการหมักจนเกิดแอลกอฮอล์ และเหล้ากลั่นจะได้ออกมาจากการนำน้ำสาโทมากลั่นจนได้เหล้าที่มีความแรงแอลกอฮอล์เกินกว่าสุราแช่ หรือสูงกว่า 15 เปอร์เซ็นต์
4. **สุราหรือเหล้ากลั่น** คือ สุราที่ได้กลั่นแล้วและให้หมายความรวมถึงสุรากลั่นที่ได้ผสมกับสุราแช่แล้วแต่มีแรงแอลกอฮอล์เกินกว่า 15 ดีกรี

3.1.2 ภาพรวมของการผลิตสุราพื้นบ้าน

1. **การเรียกร้องของชาวบ้าน** ชุมชนหลายอำเภอหลายจังหวัดทั่วประเทศ เนื่องจากประกอบอาชีพนี้มานาน และชาวบ้านส่วนใหญ่มีประสบการณ์ เนื่องจากชาวบ้านใช้เวลาว่างหลังจากการทำไร่ทำนา และการผลิตสุราพื้นบ้านยังเป็นรายได้เสริมเลี้ยงครอบครัว
2. **การอนุรักษ์ภูมิปัญญาชาวบ้าน** การทำลูกแป้งสุรา เป็นหัวใจของการผลิตเหล้าพื้นบ้านจากข้าว โดยเป็นภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีการคิดค้น ดัดแปลง และทดสอบมาหลายร้อยปี ดังนั้น จึงสมควรอนุรักษ์ไว้ หากมีการจับกุมหรือปราบปรามการผลิต ไม่ว่าจะเป็ลูกแป้งเหล้าหรือลูกแป้งข้าวหมากจะทำให้ภูมิปัญญาชาวบ้านด้านนี้หายไปจากประเทศไทย ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดาย
3. **ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย** ธุรกิจต่าง ๆ หยุดซงักหรือหยุดประกอบการ ทำให้คนตกงาน ว่างงาน และไม่มีเงินหรือกำลังซื้อ ก่อให้เกิดปัญหาในชุมชน สังคม และประเทศ รัฐบาลควรส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน การสร้างรายได้ในชุมชน และส่งเสริมอาชีพในชุมชน เช่น หัตถกรรม การเพาะปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ แปรรูปอาหารจากวัตถุดิบทางการเกษตร ซึ่งการผลิตสุราพื้นบ้านจากข้าว และจากน้ำตาลสดถือเป็นอาชีพหนึ่งที่ชาวบ้านทำอยู่แล้วแต่ยังไม่ถูกกฎหมาย
4. **นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว** การผลิตสุราพื้นบ้านเป็นเรื่องที่ลึกลับทำกันภายในชุมชนท้องถิ่นเท่านั้น บุคคลทั่วไปหรือชาวต่างชาติอาจจะไม่ทราบและไม่เคยดื่ม ดังนั้น หากมีการส่งเสริมให้มีการผลิตสุราพื้นบ้านอย่างเปิดเผยจะเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพราะบุคคลทั่วไปหรือชาวต่างชาติจะเดินทางมาดูวิถีชีวิตชุมชน วิถีผลิต อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต รวมทั้งคุณภาพของสุราพื้นบ้าน และสามารถซื้อสุราพื้นบ้านนี้เป็นของฝากได้ รวมถึงซื้อสินค้าเกษตรกรรมต่าง ๆ ในชุมชนด้วย ทำให้ชุมชนกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นที่น่าสนใจ
5. **พืชผลทางการเกษตรมีปริมาณล้นตลาดและราคาถูกลง** ควรมีการแปรรูปให้เป็นสินค้าที่เก็บได้นานและมีราคาสูงขึ้น เพื่อพยุงราคาพืชผลทางการเกษตร เกษตรกรมีตลาดจำหน่ายสินค้ามากขึ้น มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น สุราจึงถือเป็นการนำผลผลิตทางการเกษตรมาแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น

3.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุรา

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุรา หรือเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ มี 3 ส่วนที่สำคัญ ดังนี้

1. **พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560** เป็นกฎหมายที่ดูแลโดยกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ที่ว่าด้วยเรื่องการขออนุญาตผลิตหรือมีเครื่องกลั่น การขออนุญาตนำเข้า การขออนุญาตจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และเรียกเก็บภาษี

2. พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ. 2551 เป็นกฎหมายที่ดูแลโดยกระทรวงสาธารณสุข ที่มีวัตถุประสงค์ในการควบคุมมิให้มีการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์จนสร้างปัญหาให้สังคม จึงควบคุมการกำหนดค่าเตือนที่บรรจุภัณฑ์ การห้ามโฆษณา ห้ามจำหน่ายในบางสถานที่หรือบางเวลา ห้ามขายกับเด็ก ห้ามส่งเสริมการขาย ห้ามดื่มในบางสถานที่
3. พระราชบัญญัติจรรยาบรรณ พ.ศ. 2522 กฎหมายฉบับนี้ว่าด้วยเรื่องกฎจรรยาบรรณ และมีอยู่ส่วนหนึ่งที่ว่าด้วยเรื่องของการลงโทษผู้ที่ดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ในปริมาณที่เกินกว่าที่กฎหมายกำหนดแล้วไปขับขี่ยานพาหนะ ซึ่งจะถูกลงโทษตามกฎหมายจรรยาบรรณ

การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายภาษีด้านการบริโภค เพื่อส่งเสริมสุขภาพของประชาชนลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ และเพิ่มรายได้สำหรับรัฐบาลเพื่อการพัฒนาสังคม การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์มีข้อดีและข้อควรระวัง ดังนี้

1. ส่งเสริมสุขภาพของประชาชน การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์สามารถส่งเสริมการลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ ซึ่งสามารถลดความเสี่ยงต่อสุขภาพของประชาชนได้ เช่น โรคตับอักเสบ โรคหัวใจ โรคเบาหวาน และอื่น ๆ
2. เพิ่มรายได้สำหรับรัฐบาล การเก็บภาษีเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์เป็นที่มาของรายได้สำหรับรัฐบาล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสังคม เช่น การสร้างโรงเรียน การพัฒนาสาธารณสุขูปโภค หรือการเสริมสร้างสวัสดิการสาธารณะต่าง ๆ
3. การส่งเสริมสาธารณสุขการธรรมชาติ การลดการบริโภคเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ย่อมส่งผลต่อการลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องดื่ม

3.1.4 ข้อจำกัดของการผลิตสุรา มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการผลิตและจำหน่ายสุราเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของผู้บริโภคและมีผลกระทบต่อสังคม โดยสามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

1. การขออนุญาตและการจดทะเบียน
 - ผู้ผลิตสุราต้องขออนุญาตการผลิตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมสรรพสามิตในประเทศไทย หรือ Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB) ในสหรัฐอเมริกา การขออนุญาตนี้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ผลิตและสถานที่ผลิต
 - การจดทะเบียนผลิตภัณฑ์สุรากับหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สามารถจำหน่ายสุราได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
 - ผู้ผลิตสุราที่มีแบรนด์เป็นของตนเองต้องปฏิบัติตามกฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้อื่น และเพื่อคุ้มครองสิทธิในเครื่องหมายการค้าของตนเอง
2. ข้อกำหนดด้านปริมาณการผลิต
 - กฎหมายในบางประเทศมีการกำหนดปริมาณสุราที่ผู้ผลิตสามารถผลิตได้ต่อปี โดยเฉพาะสำหรับผู้ผลิตสุราขนาดเล็กหรือวิสาหกิจชุมชน เพื่อควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมและป้องกันการผลิตที่ผิดกฎหมาย
 - หากการผลิตเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด ผู้ผลิตอาจต้องขออนุญาตเพิ่มเติมหรือจ่ายภาษีเพิ่มเติม
3. ข้อจำกัดในการขายและการตลาด

- กฎหมายมักกำหนดข้อจำกัดในการขายสุรา เช่น การจำกัดอายุผู้ซื้อ การกำหนดเวลาขายสุรา การห้ามขายสุราในบางสถานที่ เช่น โรงเรียน วัด หรือสถานที่ราชการ
- การโฆษณาสุรามีข้อจำกัดทางกฎหมายเช่นกัน เช่น การห้ามโฆษณาในลักษณะที่ส่งเสริมการบริโภคเกินควร หรือการโฆษณาที่มีผลกระทบต่อกลุ่มเยาวชน
- ฉลากของผลิตภัณฑ์สุราต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด เช่น ปริมาณแอลกอฮอล์ ชื่อผู้ผลิต และคำเตือนเกี่ยวกับสุขภาพ

3.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางธุรกิจ เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงาน เพื่อที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาธุรกิจ หรือใช้โอกาสในสภาพแวดล้อมที่กำลังพบเจอเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน โดยแนวคิดของ SWOT Analysis ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก คือ (Gretzky, 2010; Benzaghta et al. 2021)

- Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน) เป็นจุดแข็งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแข่งขันหรือใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ธุรกิจ เช่น บุคลากรมีความสามารถ แปรนด์ที่มีชื่อเสียง เป็นต้น
- Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร (ปัจจัยภายใน) เป็นปัจจัยที่อาจกีดกันหรือยับยั้งการดำเนินธุรกิจ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้รับการยอมรับ ระบบการบริหารจัดการที่ไม่เพียงพอ เป็นต้น
- Opportunities – โอกาสที่จะทำให้องค์กรดำเนินการได้ (ปัจจัยภายนอก) เป็นสถานการณ์หรือแนวโน้มที่อาจนำมาซึ่งโอกาสสำหรับธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงในตลาด การเปิดตลาดใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี เป็นต้น
- Threats – อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (ปัจจัยภายนอก) เป็นปัจจัยที่อาจเป็นอันตรายหรือเสี่ยงต่อธุรกิจ เช่น การแข่งขันที่รุนแรง นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย เป็นต้น

หลักการสำคัญของ SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการค้าปลีก

การจัดการการค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยตรงเพื่อใช้ส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ (Kotler et al., 1997)

รูปแบบของธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนาจากร้านค้าเล็ก ๆ มาเป็นขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่ารูปแบบเดิม มีการบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้น และใช้บุคลากรในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันสามารถจำแนกธุรกิจค้าปลีกได้ตามลักษณะของสินค้าและบริการ โดยแบ่งเป็นร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) (Levy & Weitz, 2004) ดังนี้

ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) มีลักษณะร้านจะเป็นห้องแถวมีพื้นที่คับแคบ ไม่มีการตกแต่งหน้าร้านมากมาย สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภค การจัดวางสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่และไม่ทันสมัย จัดวางตามความสะดวกในการหยิบสินค้า เป็นกิจการที่ดำเนินงานโดยเจ้าของคนเดียว หรือมีการร่วมกันจัดตั้งเป็นห้างหุ้นส่วน เป็นการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว เงินลงทุนน้อย บริหารงานอย่างง่ายไม่ซับซ้อน ไม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ลูกค้าเกือบทั้งหมดอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า เช่น ร้านค้าปลีกทั่วไป และร้านขายของชำ

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หมายถึง ห้าง/ร้านขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ มีการออกแบบร้าน และจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกและเป็นระเบียบ มีการบริการที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น การดำเนินธุรกิจมีทั้งแบบครอบครัวและแบบมืออาชีพ มีการลงทุนสูงชัน และระบบการจัดการบริหารมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ 1) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) 2) ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) 3) ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) 4) ร้านค้าเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) 5) ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) 6) ร้านค้าประชันชนิด (Category Killer) และ 7) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) หรือ Minimart

3.4 แนวคิด Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) คือ การอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ในแบบที่เรียบง่ายบนหน้ากระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อสารถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และนำไปใช้งานได้ทันที นอกจากนี้จะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นของ BMC คือ ทำให้สามารถเห็นภาพรวมของโครงการเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็ง รวมถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็ว (Murray & Scutto, 2015; Sparviero, 2019) โดยองค์ประกอบทั้ง 9 ช่อง ได้แก่

1. Customer segment (กลุ่มลูกค้า) ลูกค้าของเราคือใคร เราไปช่วยใคร การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าว่าใครเป็นลูกค้าเรา กลุ่มลูกค้าเราเป็นวงกว้าง (Mass) หรือกลุ่มเฉพาะ (Niche) ปัญหาของลูกค้าเราคืออะไร ซึ่งต้องแยกระหว่าง “คนซื้อและคนใช้” เพราะสินค้าบางอย่างคนซื้อไม่ได้ใช้ และคนใช้ไม่ได้ซื้อ เช่น ของใช้เด็กพ่อแม่จะเป็นผู้ซื้อ ผลลัพธ์ที่ต้องตอบโจทย์ผู้ใช้ แต่การสื่อสารเราจะสื่อสารกับผู้ซื้อ รวมไปถึงลูกค้าของเรามีพฤติกรรมแบบไหน อยู่กับสื่ออะไรเป็นเรื่องสำคัญที่เราต้องรู้ ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนเพื่อให้ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายได้ ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งกลุ่มตามความต้องการ พฤติกรรม พื้นที่ หรือรูปแบบสินค้า เป็นต้น เพื่อให้ออกแบบสินค้า/บริการ ช่องทางการเข้าถึง เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

2. Value proposition (คุณค่าของสินค้าและบริการ) เราให้อะไรกับลูกค้าหรือเราไปช่วยลูกค้าของเราในเรื่องใด อะไรที่ทำให้ลูกค้าต้องเลือกสินค้าและบริการของเรา ในส่วนนี้สำคัญมากต้องตอบให้ได้ว่าอะไรคือคุณค่าในสินค้าและบริการที่นำเสนอให้ลูกค้า ลูกค้าจะได้คุณค่าอะไรจากการยอมจ่าย คุณค่าในสินค้าและบริการเข้าไปแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ หรือส่งเสริมอะไรให้ลูกค้า

3. Channels (ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า) ช่องทางในการซื้อขาย และช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นแบบไหน ลักษณะธุรกิจเราเป็นอย่างไรการซื้อผ่านช่องทางใดจึงจะสะดวกมากที่สุด นอกจากนี้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าควรเลือกให้ถูกต้องตรงจุดว่าลูกค้าอยู่กับสื่อชนิดใด การแจ้งข้อมูลสินค้า หรือบอกโปรโมชั่นกับลูกค้าผ่านสื่อใดจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. Customer relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีเป็นอีกหนึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการบอกต่อ (Word of Mouth) การซื้อซ้ำ จนนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละธุรกิจจะแตกต่างกันไป

5. Revenue streams (รายรับ) ช่องทางการเข้ามาของรายได้จะเข้ามาช่องทางใดบ้าง โดยจะมี 4 ประเภท ได้แก่ จากค่าบริการ จากการขายสินค้า จากค่าเช่า จากค่าอนุญาตให้ใช้ลิขสิทธิ์ โดยควรพิจารณาว่าลูกค้าสะดวกจ่ายในรูปแบบใด เครดิตหรือเงินสด จ่ายผ่านช่องทางใด โอนผ่านธนาคาร เคาท์เตอร์เซอร์วิส หรือ แกดเจ็ทส์ ที่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ

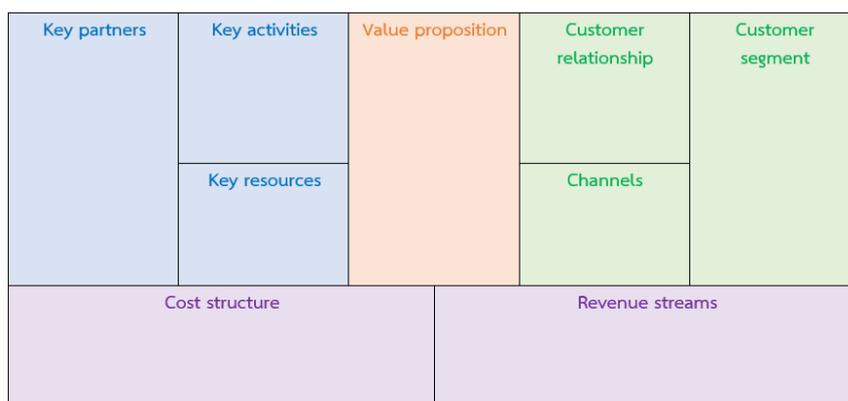
6. Cost structure (โครงสร้างต้นทุน) ต้นทุนในการทำธุรกิจทั้งหมด ต้นทุนที่แบ่งตามวัตถุประสงค์ จะมี 2 ประเภท คือ ต้นทุนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักร ค่าเช่าสำนักงาน ฯลฯ และอีกประเภทหนึ่ง คือ ต้นทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น งบประมาณ งบเข้าพื้นที่พิเศษเพื่อลูกค้าของตนเองตามห้างสรรพสินค้า งบลงข่าว ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ แต่ถ้าแยกตามประเภทของต้นทุนจะมี 4 ประเภท

- 1) ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) เป็นรายจ่ายคงที่ จ่ายประจำ เช่น ค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่า
- 2) ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) จ่ายมากจ่ายน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าน้ำมัน
- 3) ต้นทุนผลิตมากแล้วราคาถูกลง (Economy of Scale) เช่น สิ่งผลิตขวดโหลใส่อาหารจำนวน 1,000 ใบขึ้นไป จะได้ราคาต่อชิ้นถูกกว่าปกติ
- 4) ต้นทุนซื้อพร้อมกันแล้วถูกลง (Economy of Scope) เช่น ซื้อเครื่องใช้สำนักงานพร้อมกัน และจัดส่งทีเดียวจะได้ส่วนลดมากกว่า และได้รับบริการสงฟรี

7. Key resources (ทรัพยากรหลัก) ทรัพยากรที่สำคัญกับธุรกิจ ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงรวมทั้งคน เครื่องจักร เงินทุน ทรัพย์สินทางปัญญา ที่ดิน ฯลฯ ควรจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ทรัพยากรส่วนที่เรามีอยู่ และ ทรัพยากรส่วนที่เราต้องมี การมองหาทรัพยากรต้องย้อนกลับไปดูว่าลูกค้าคือใคร อะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอแก่ลูกค้า และทรัพยากรจะสามารถสร้างคุณค่านั้น ๆ ได้หรือไม่ อย่างไร

8. Key activities (กิจกรรมหลัก) กิจกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ อะไรคือหน้าที่ที่ต้องทำบ้าง ซึ่งแต่ละธุรกิจจะมีหน้าที่หลักแตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจปลูกผักออร์แกนิก หน้าที่หลักที่เราจะเขียนลงไปในช่วง Key Activities คือ ปลูกผัก ดูแลผักให้ปลอดสารพิษคัดเลือกเมล็ดพรรณ เป็นต้น

9. Key partners (ผู้ร่วมงานหลัก) เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างลุล่วง partners คือกลุ่มคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ อาจจะเรียกว่า คู่ค้าหรือผู้ช่วยเหลือ ข้อดีของการมี partners คือ กลุ่มคนเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำธุรกิจ ช่วยกระจายความเสี่ยง และทำให้เราไม่ต้องดำเนินการทุกอย่างด้วยตัวเองซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาให้มาโฟกัสเรื่องสำคัญ ๆ ได้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบ Business Model Canvas

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรูปแบบของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการธุรกิจสุราพื้นบ้าน มีขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ทั้งจากหนังสือและบทความทางวิชาการ เพื่อเรียบเรียงความสำคัญของปัญหาการวิจัย
2. กำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัย
3. ระบุประชากรเป้าหมายที่จะทำการศึกษา
4. สร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย
5. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
6. วิเคราะห์ข้อมูล
7. สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานวิชาการ การศึกษาวิจัย สถิติข้อมูลเอกสารระเบียบ/กฎหมาย และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุราพื้นบ้าน นอกจากนี้ยังได้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิภาคสนาม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ของธุรกิจ องค์ประกอบและการตลาดของธุรกิจสุราพื้นบ้านจากผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดแพร่ จำนวน 1 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตรวจสอบเอกสาร และการสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่ออธิบายถึงสาเหตุผลกระทบ แนวโน้มสถานการณ์การผลิต และการขยายตลาดเพื่อพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการและข้อมูลกรณีศึกษา สักทองแพร์

วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ จังหวัดแพร่ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2559 เป็นกลุ่มชาวบ้านในตำบล สะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่ ที่รวมตัวกันเพื่อผลิตสุราพื้นบ้าน "สักทองแพร์" โดยการสืบทอดภูมิปัญญาจากบรรพบุรุษกว่า 200 ปี ซึ่งในอดีตชาวบ้านในพื้นที่ผลิตสุราพื้นบ้านเพื่อบริโภคกันเอง โดยไม่มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ประกอบกับกฎหมายของไทยยังห้ามมิให้ผลิตและจำหน่ายสุราโดยไม่ได้รับอนุญาต จึงส่งผลกระทบต่อชุมชนและวิถีชีวิตของชาวบ้าน โดยตราสินค้าที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ สักทองแพร์ และตราอื่น ๆ เช่น ล.ลิงรำเริง เมทาเน่น เป็นต้น รวมถึงผลิตภัณฑ์ สาโท และ ไวน์ ความแตกต่างของแต่ละยี่ห้อ คือ รสชาติที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้พืชหรือผลไม้ชนิดใดมาหมักกลั่นเป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ปัจจุบันกำลังการผลิตอยู่ที่ 10,000 โหลต่อเดือน และราคาขายต่อหน่วยเริ่มตั้งแต่ 80 – 900 บาท ขึ้นอยู่กับยี่ห้อและปริมาณ ด้วยเหตุนี้กลุ่มชาวบ้านจึงรวมตัวกันเพื่อขอใบอนุญาตผลิตสุราอย่างถูกกฎหมาย และก่อตั้งเป็น "วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. พัฒนาและยกระดับคุณภาพสุราพื้นบ้าน "สักทองแพร์" ให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐาน
2. ส่งเสริมรายได้และสร้างงานให้กับสมาชิกในชุมชน
3. สืบสานภูมิปัญญาการผลิตสุราพื้นบ้านที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ
4. สนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงเกษตรและส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนในท้องถิ่น

วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ เริ่มจากวิสาหกิจชุมชนเล็ก ๆ จนปัจจุบันมีวิสาหกิจในเครือข่ายรวม 20 กลุ่มจาก 3 หมู่บ้าน คือ หมู่ 1 หมู่ 5 และหมู่ 9 ซึ่งทำให้มีการจ้างงานภายในกลุ่มรวมกว่า 180 คน ผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ คือ สุราพื้นบ้านตราสักทองแพร์ ซึ่งเป็นภูมิปัญญาพื้นบ้านที่สืบทอดมายาวนานกว่า 200 ปี สูตรการผลิตสุราสักทองแพร์ ได้มาจากบรรพบุรุษของสมาชิกในชุมชน โดยใช้ข้าวเหนียวพันธุ์พื้นเมือง และสมุนไพรพื้นบ้านประมาณ 20 ชนิด ผ่านกรรมวิธีการกลั่นแบบดั้งเดิม

ปัจจุบันได้พัฒนากรรมวิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และความหลากหลายของสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทั้งยังได้รับความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการวิจัยและคัดเลือกสายพันธุ์ข้าวพื้นเมือง และได้ปลูกข้าวพื้นเมืองแบบเกษตรอินทรีย์จากสายพันธุ์ที่ได้รับคัดเลือก เพื่อนำมาผลิตเป็นสินค้าระดับ Premium grade ที่มีรสชาติและกลิ่นหอมเป็นเอกลักษณ์ ผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ ได้รับรางวัลมากมาย เช่น รางวัล OTOP 5 ดาว รางวัลสุดยอดวิสาหกิจชุมชน รางวัล SMEs AWARD และรางวัล Thailand SMEs OK Plus เป็นตัวอย่างที่ดีของวิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาตนเองจนประสบความสำเร็จ สามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับสมาชิก และส่งเสริมเศรษฐกิจของชุมชน โดยได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP รวมถึงรางวัล OTOP 5 ดาว

ผลิตภัณฑ์ "สักทองแพร์" มีวางจำหน่ายทั้งในจังหวัดแพร่ เชียงราย พะเยา น่าน และจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือผ่านตัวแทนจำหน่าย รวมถึงได้เริ่มจัดส่งสินค้าเพื่อจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ 25 สาขาในพื้นที่จังหวัดเชียงราย นอกจากนี้ยังมีการออกร้านในงานแสดงสินค้าโดยการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการสร้างแบรนด์และการยอมรับในผลิตภัณฑ์สุราพื้นบ้าน เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวและผู้บริโภคทั่วไป นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ยังมีศูนย์การเรียนรู้ให้ความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาการผลิตสุราพื้นบ้านแก่วิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ รวมถึงนักท่องเที่ยวเพื่อเข้าชมกระบวนการผลิต ซิมสุรา และซื้อผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ผลิตในชุมชน



ภาพที่ 2 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์

5.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสำหรับสุราพื้นบ้าน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในการดำเนินงาน (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางธุรกิจ โดยจากการสัมภาษณ์และลงพื้นที่พบว่า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสุรา เช่น ข้าว ผลไม้ สมุนไพรต่าง ๆ มาจากการปลูกเองของชาวบ้าน ซึ่งเป็นคนในชุมชน จึงสามารถคัดเลือกเฉพาะพันธุ์ที่ดีได้ ทำให้สุรามีให้เลือกหลายรสชาติขึ้นอยู่กับวัตถุดิบที่ใช้ผลิต และมีให้เลือกหลายขนาด ผลิตภัณฑ์ "สักทองแพร์" มีวางจำหน่ายทั้งในจังหวัดแพร์ เชียงราย และตัวแทนจำหน่าย จากจังหวัดพะเยา น่าน และจังหวัดต่าง ๆ ในภาคเหนือ

ในอดีตชาวบ้านในพื้นที่ผลิตสุราพื้นบ้านเพื่อบริโภคกันเอง โดยไม่มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน แต่ในปัจจุบันได้พัฒนากรรมวิธีการผลิตที่ได้มาตรฐาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และความหลากหลายของสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น มีการขอใบอนุญาตผลิตสุราอย่างถูกกฎหมาย และก่อตั้งเป็น "วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์" พร้อมทั้งเปิดให้ผู้สนใจสามารถเข้าไปเรียนรู้กระบวนการผลิตสุราได้ และเมื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสำหรับสุราพื้นบ้านสามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน ดังนี้

Strengths – จุดแข็ง

- วัตถุดิบ รับซื้อจากชาวบ้านหรือเกษตรกรในชุมชนและปลูกเองจึงสามารถคัดเลือกพันธุ์ที่ดี ทำให้คุณภาพวัตถุดิบออกมาดี อาทิ ข้าว สมุนไพร ผลไม้
- แปรนต์ ความหลากหลายของแปรนต์ เช่น สักทอง ล.ลิงรำเรียง เมาท่อนน์ เป็นต้น มีให้เลือกหลายรูปแบบ หลายขนาด

Weaknesses – จุดอ่อน

- การควบคุมคุณภาพ เนื่องจากวัตถุดิบเป็นข้าว สมุนไพร ผลไม้ จึงยากต่อการควบคุมคุณภาพที่จะทำให้รสชาติของสินค้าเหมือนกัน
- การอัพเกรดสินค้า เนื่องจากสินค้าขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ยังใช้รูปแบบเดิมที่เคยผลิต

Opportunities – โอกาส

- การขยายธุรกิจ โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) กับผู้ประกอบการท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาสูตรการผสมเหล้าในรูปแบบของ Cocktail สร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อให้สินค้าสามารถเข้าถึงลูกค้าในธุรกิจการท่องเที่ยวได้เพิ่มมากขึ้น
- การสร้างความร่วมมือกับร้านอาหาร โรงแรม เพื่อทำให้สินค้ามีคนรู้จักมากขึ้นและขยายฐานลูกค้า

- การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ เช่น นิทรรศการสินค้าชุมชน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมทางการตลาด เพื่อนำเสนอข้อมูลสินค้าให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น
- การขยายธุรกิจในรูปแบบ Wine cellar หรือ "ห้องเก็บไวน์" คือ สถานที่ที่ใช้ในการเก็บรักษาไวน์ให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุด โดยปกติจะมีการควบคุมอุณหภูมิและความชื้นอย่างเหมาะสม เพื่อรักษาคุณภาพและรสชาติของไวน์ให้อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา ในกรณีของสุราพื้นบ้านสักทองสามารถการเก็บในลักษณะเดียวกับการเก็บไวน์ในห้องเก็บไวน์ได้ มีข้อดีข้อจำกัด ดังนี้

ข้อดี

1. การรักษาคุณภาพและการเก็บในอุณหภูมิและความชื้นที่เหมาะสมช่วยรักษาคุณภาพของสุรา ทำให้มีรสชาติที่ดีขึ้นและคงคุณสมบัติของสุราได้นาน
2. การพัฒนารสชาติเช่นเดียวกับไวน์ สุราพื้นบ้านบางชนิดอาจมีรสชาติที่ดีขึ้น หากเก็บในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและในระยะเวลาที่นานขึ้น
3. การป้องกันแสงและการสั่นสะเทือน หากเก็บในที่มืดและไม่มีการสั่นสะเทือนจะช่วยป้องกันการเสื่อมสภาพของสุรา
4. การสร้างมูลค่าเพิ่ม การเก็บสุราพื้นบ้านในลักษณะเดียวกับไวน์ อาจช่วยสร้างความพิเศษและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ซึ่งทำให้เป็นที่น่าสนใจสำหรับลูกค้าที่ชื่นชอบสินค้าพิเศษหรือสะสมสุรา

ข้อจำกัด

1. ค่าใช้จ่ายการสร้างและรักษาห้องเก็บสุรา ในลักษณะเดียวกับห้องเก็บไวน์อาจมีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องมีการควบคุมอุณหภูมิ ความชื้น และการออกแบบห้องให้เหมาะสม
2. การดูแลรักษา ต้องมีการดูแลรักษาห้องเก็บสุราอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าอุณหภูมิและความชื้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม
3. ความแตกต่างของสุรา สุราพื้นบ้านบางชนิดอาจไม่ได้มีการพัฒนารสชาติ และเมื่อเก็บในระยะเวลาอันยาวนานเหมือนกับไวน์ ดังนั้น การเก็บในระยะยาวอาจไม่ได้ให้ผลลัพธ์ที่ดีเสมอไป จึงควรตรวจสอบว่าสุราพื้นบ้านที่มีนั้นมีความเหมาะสมกับการเก็บรักษาในระยะยาวหรือไม่ บางชนิดอาจไม่เหมาะสม เนื่องจากอาจมีสารประกอบที่ไม่เสถียรเมื่อเก็บในระยะยาว ทั้งนี้อาจลองทำการทดลองเก็บสุราในระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อดูว่ารสชาติและคุณภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะได้ว่าสุราพื้นบ้านมีการพัฒนาหรือเสื่อมสภาพอย่างไรเมื่อเก็บในสภาพแวดล้อมที่ควบคุม

Threats – อุปสรรค

- กฎระเบียบ เช่น ไม่สามารถแต่งกลิ่นได้ หรือไม่สามารถผลิตเหล้าสีได้ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการผลิตและขยายการผลิต
- คู่แข่ง ทั้งรายใหญ่และรายย่อยอื่น ๆ ที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลายรูปแบบและขนาด และคู่แข่งรายใหญ่ที่มีงบดำเนินการมากกว่า ทำให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงมากกว่า
- สภาพอากาศ ความผันผวนของอากาศทำให้ฝนไม่ตรงตามฤดูกาล ส่งผลต่อพืชผลที่ปลูกซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตสุรา เช่น บางปีปริมาณฝนน้อยเกิดภัยแล้ง น้ำไม่เพียงพอต่อการเพาะปลูกหรือการผลิต เป็นต้น
- ราคาวัตถุดิบ ราคาวัตถุดิบมีความผันผวนและมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้นตามไปด้วย

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์

Strengths – จุดแข็ง	Weaknesses – จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> ● วัตถุดิบ ● แปรนด์ ● บรรจุภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การควบคุมคุณภาพ ● การอัปเดตสินค้า
Opportunities – โอกาส	Threats – อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ● การขยายธุรกิจ ● การสร้างความร่วมมือกับร้านอาหาร โรงแรม ● การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ภาวะเปียบ ● คู่แข่ง ● สภาพอากาศ ● ราคาวัตถุดิบ

5.3 ผลการพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) สำหรับสุราพื้นบ้าน

องค์ประกอบของธุรกิจที่สำคัญสามารถอธิบายด้วยแบบจำลองทางธุรกิจ Business Model Canvas ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 9 ส่วน ที่สามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจเพื่อปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็ว ดังนี้

Business Model Canvas: วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
<ol style="list-style-type: none"> 1) เกษตรกร เพื่อซื้อวัตถุดิบที่จำเป็นในท้องถิ่น 2) ตัวแทนจำหน่าย จาก การจำหน่ายสินค้า ผ่าน ตัวแทนจำหน่าย ในท้องถิ่น 3) หน่วยงานภาครัฐ ในการสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 4) นักวิจัย โดยความร่วมมือเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การผลิตสุราพื้นเมืองที่มีคุณภาพดี 2) การตลาดและการขายสุราให้กับลูกค้า 3) การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า 5) บริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) สุราพื้นเมืองที่มีคุณภาพดีผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติ 2) สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน จากการจ้างงานในท้องถิ่น 3) นำเสนอเรื่องราวและวัฒนธรรมท้องถิ่นผ่านผลิตภัณฑ์ที่มีประวัติยาวนานกว่า 200 ปี 	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าหลัก (ยี่ปี่ว) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใน Line, Fanpage 2) ออกร้าน จัดกิจกรรมให้ลูกค้าชิมสุรา และศึกษาดูงาน (ศูนย์การเรียนรู้) วัฒนธรรมท้องถิ่น 3) เสนอโปรแกรมส่งเสริมการขายสำหรับยี่ปี่ว เช่น 100 ลัง แถม 1 ลัง 4) บริการหลังการขาย มีการรับฟังและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้ที่ชื่นชอบสุราพื้นเมือง 2) นักท่องเที่ยวที่ต้องการซื้อของที่ระลึก 3) ผู้ที่ต้องการสินค้าพื้นเมืองเป็นของฝาก 4) ผู้ประกอบการที่ต้องการนำสินค้าไปจำหน่ายต่อ 5) ร้านอาหารและบาร์ในท้องถิ่นที่ต้องการขายสุราพื้นเมือง
	Key Resources		Channels	
	<ol style="list-style-type: none"> 1) วัตถุดิบ: ข้าวเหนียว ข้าวโพดสมุนไพรต่าง ๆ 2) อุปกรณ์การผลิต: โรงกลั่นหม้อต้ม ถังหมัก 3) บุคลากร: สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนที่มีทักษะ 4) ความรู้: ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสุราพื้นเมือง 5) เงินทุน: เงินทุนสำหรับการดำเนินงาน และการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านสะดวกซื้อ 		<ol style="list-style-type: none"> 1) หน้าร้านของวิสาหกิจชุมชน 2) ตัวแทนจำหน่ายในท้องถิ่น 3) ร้านสะดวกซื้อ จังหวัดเชียงราย 4) Booth ในงานแสดงสินค้า 5) เว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย 	

Cost Structure	Revenue Streams
1) ต้นทุนวัตถุดิบ ได้แก่ ต้นทุนของข้าวเหนียว ข้าวโพด มันสำปะหลัง และสมุนไพรต่าง ๆ 2) ต้นทุนการผลิต ได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์การผลิตและค่าจ้างแรงงาน 3) ต้นทุนการพัฒนาและวิจัย ได้แก่ ต้นทุนของการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์และพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ 4) ต้นทุนการตลาดและการขาย ได้แก่ ต้นทุนของการโฆษณา การส่งเสริมการขาย และค่าธรรมเนียมตัวแทนจำหน่าย	1) การจำหน่ายสุรา เป็นรายได้หลักจากการจำหน่ายสุราพื้นเมืองบรรจุขวด 2) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น Skin care 3) การรับจ้างผลิตสุรา ซึ่งปัจจุบันไม่ได้รับงานแล้ว 4) รายได้จากบริการอื่น ๆ เช่น บริการจัดเลี้ยง

หมายเหตุ: โรงแรมและร้านอาหารของคุณกัญญาภัค เจ้าของเดียวกับบริษัทสัททองแพร์การค้า ช่วยส่งเสริมการจ้างงานในพื้นที่และรองรับการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้และช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่

จาก Business Model Canvas (BMC) สามารถนำไปสู่การยกระดับศักยภาพของสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยเน้นการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. Customer Segment การทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการขยายตลาดไปสู่ Modern Trade โดยเฉพาะการเน้นกลุ่มลูกค้าที่สนใจสินค้าคุณภาพสูงและสินค้าเฉพาะทางที่มีเรื่องราวและประวัติ

2. Customer Relationship การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าหลัก เช่น ยี่ปั้ว และร้านอาหารในท้องถิ่นจะเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และสามารถนำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้ใน Modern Trade ได้ โดยการให้คำปรึกษา การให้สิทธิพิเศษ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า รวมถึงเพิ่มความสะดวกสบายด้วยการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ควบคู่ไปกับกิจกรรมออฟไลน์ เช่น การจัดชิมสินค้าหรือการทำการตลาดผ่านสื่อโซเชียลและ e-commerce เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ ในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่

3. Channels การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปยัง Modern Trade เช่น ห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงลูกค้าได้ง่ายขึ้น การทำงานร่วมกับตัวแทนจำหน่ายและผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่จะช่วยเปิดโอกาสให้กับสินค้าในตลาดที่กว้างขึ้น และการใช้โซเชียลมีเดียและ e-commerce เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. Value Proposition การนำเสนอสุราพื้นเมืองที่มีคุณภาพดีพร้อมเรื่องราวและประวัติที่ยาวนานกว่า 200 ปี สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและดึงดูดความสนใจในตลาด Modern Trade ซึ่งให้ความสำคัญกับสินค้าที่มีเอกลักษณ์และมีคุณค่าทางวัฒนธรรม รวมถึงใช้คุณลักษณะการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนเป็นจุดขาย โดยเน้นการเป็นสินค้าที่ช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจในท้องถิ่น ทำให้แบรนด์มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5. Key Activities การพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานระดับสากลและเข้มงวดในการควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ Modern Trade รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

6. Key Resources การสร้างความมั่นคงในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพจากเกษตรกรในชุมชนยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตสินค้าเพื่อรองรับความต้องการใน Modern Trade รวมทั้งการลงทุนในอุปกรณ์และเทคโนโลยี การปรับปรุงอุปกรณ์การผลิตให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตและคุณภาพของสินค้า

7. Key Partners การสร้างพันธมิตรกับห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก และตัวแทนจำหน่ายใน Modern Trade จะช่วยให้ธุรกิจสุราพื้นบ้านสามารถขยายตลาดได้เร็วขึ้นและมีการสนับสนุนจากเครือข่ายผู้

จัดจำหน่าย และร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และยกระดับมาตรฐานการผลิตจะช่วยสร้างความแตกต่างในตลาด Modern Trade

8. Cost Structure การจัดการต้นทุนในกระบวนการผลิต การวิจัยและพัฒนา รวมถึงการตลาดจะเป็นกุญแจสำคัญในการควบคุมราคาขายให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่

9. Revenue Streams นอกจากการขายสุราพื้นเมือง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เช่น สกินแคร์ หรือสินค้าที่เกี่ยวข้อง สามารถเพิ่มรายได้เสริมจากการขายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์

5.4 แนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

5.4.1 สินค้าเป้าหมาย

1. สุราสักทองต้นตำรับที่ขายดี และเป็น premium grade คือ
 - 1) เดือนห้า มี 2 แบบ คือ ทำจากข้าวเหนียวหอม พันธุ์ กจ แม่ใจ และแบบที่ผสมน้ำผึ้ง
 - 2) สะเอียบ (ทำจากข้าวเหนียวหอม พันธุ์ กข แม่ใจ)
 - 3) สักทอง (ทำจากข้าวเหนียวหอมกับน้ำผึ้ง)
2. สุราแช่ ที่เป็นสินค้า premium grade ดื่มได้ง่าย แบรินด์ที่เป็นที่ยอมรับ คือ สักทอง
 - 1) สุราแช่บ๊วย เป็นที่ยอมรับจากต่างประเทศ เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น และจีน เป็นต้น
 - 2) ไวน์ขาว ไวน์องุ่น และไวน์ข้าว ที่เป็นที่นิยมจากการสั่งซื้อ Online
3. สุราที่พัฒนาสูตรเพื่อสุขภาพ สามารถใช้รักษาผู้ป่วยในโรงพยาบาลและผู้ที่ต้องการเลิกเหล้า ซึ่งยังอยู่ระหว่างการพัฒนาสูตร

โดยสินค้าเป้าหมายข้างต้น หากมีการจัดจำหน่ายใน Modern Trade และส่งออก ก็มีแผนที่จะปรับปรุงรูปแบบ Packing และขนาดบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า

5.4.2 แผนการพัฒนาสินค้าสุราสักทองจังหวัดแพร่

1. ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานสินค้า สูตรดั้งเดิม ได้แก่ สักทอง สะเอียบ และเดือนห้า
 - รักษาคุณภาพ รสชาติ และมาตรฐานการผลิตสุราสูตรดั้งเดิมที่สืบทอดมายาวนานกว่า 200 ปี
 - คัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูง ปลอดภัยจากสารเคมี
 - พัฒนาเทคนิคการผลิตให้ได้มาตรฐาน ควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
 - รักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) GMP และ ออย.
2. พัฒนาสินค้าใหม่ สำหรับ Premium brand
 - พัฒนาสูตรใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในการจัดจำหน่ายช่องทาง Modern Trade, Duty free และส่งออก
 - สร้าง Brand ผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับ Premium brand
3. พัฒนาบรรจุภัณฑ์
 - ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม ทันสมัย ดึงดูดใจลูกค้า เหมาะสำหรับ Premium brand

- เลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรืออาจเลือกใช้ Packing ที่ทำในท้องถิ่น เช่น ขวดเซรามิกในภาคเหนือ
- ออกแบบบรรจุภัณฑ์สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสะสม หรือเป็นของฝาก

5.4.3 การสร้างแบรนด์ (Branding)

1. การเน้นเรื่องเล่าของแบรนด์ ใช้เรื่องราวของวัตถุดิบที่มาจากชุมชนและการปลูกเองในการสร้างเรื่องราวของแบรนด์ที่น่าสนใจ เป็นการบอกเล่าเรื่องราวของการสนับสนุนชาวบ้านและเกษตรกรในชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
2. การสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ใช้วัตถุดิบพิเศษที่มาจากชุมชนเพื่อสร้างรสชาติและกลิ่นหอมที่แตกต่างจากสุราอื่น ๆ ในตลาด รวมทั้งมีการพัฒนาสูตรที่ใช้สมุนไพรและผลไม้ท้องถิ่นเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์และเพิ่มตัวเลือกของสินค้าได้มากขึ้น
3. การเน้นคุณภาพและความเป็นธรรมชาติ เน้นการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงความเป็นธรรมชาติ ใช้ฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่ปกป้องถึงความเป็นธรรมชาติและ การสนับสนุนชุมชน
4. พัฒนาสุราพื้นบ้านแบบพิเศษที่ใช้วัตถุดิบท้องถิ่น เช่น สุราที่ใช้ผลไม้หรือสมุนไพรเฉพาะที่มีเฉพาะในชุมชน
5. การตลาดและการสื่อสาร สื่อสารจุดแข็งของวัตถุดิบและการสนับสนุนชุมชนผ่านช่องทาง การตลาดต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย และการตลาดแบบปากต่อปาก รวมทั้งจัดกิจกรรม ชิมสุราและบอกเล่าเรื่องราวของการผลิตให้ลูกค้าได้รับรู้ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักสินค้ามากขึ้นอย่างกว้างขวาง

5.4.4 การขยายธุรกิจสุราพื้นบ้าน

1. ขยายตลาดในประเทศ

- (1) ห้างสรรพสินค้า เจรจากับห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ เพื่อวางขายผลิตภัณฑ์ในพื้นที่ที่มีผู้คนหนาแน่น
- (2) ร้านค้าปลีก ขยายไปยังร้านค้าปลีกเฉพาะทาง เช่น ร้านไวน์และสุรา หรือร้านขายของฝาก
- (3) ตลาดนัดและงานแฟร์ เข้าร่วมงานแฟร์หรือตลาดนัดในท้องถิ่นเพื่อโปรโมทผลิตภัณฑ์และสร้างการรับรู้ในชุมชน
- (4) งานแสดงสินค้าท้องถิ่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในท้องถิ่นจะช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ
- (5) การจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น ทัวร์ชิมสุรา หรือเวิร์คช็อปทำสุราสำหรับนักท่องเที่ยว
- (6) การเป็นพาร์ตเนอร์กับโรงแรมและรีสอร์ท ขยายตลาดผ่านการเป็นพันธมิตรกับโรงแรม รีสอร์ท หรือบริษัททัวร์เพื่อเสนอสุราพื้นบ้านเป็นสินค้าของที่ระลึกสำหรับนักท่องเที่ยว

2. ขยายตลาดต่างประเทศ

- (1) ศึกษาตลาดต่างประเทศ ศึกษากฎระเบียบและความต้องการของตลาดในต่างประเทศ เช่น เอเชีย ยุโรป หรืออเมริกา เป็นต้น
- (2) หาพันธมิตรทางธุรกิจ หาพันธมิตรหรือผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศที่สามารถช่วยในการกระจายสินค้า

- (3) แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ เข้าร่วมแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซระดับโลก เช่น Amazon หรือ Alibaba เป็นต้น เพื่อเข้าถึงลูกค้าทั่วโลก
- (4) การตลาดดิจิทัล ใช้การตลาดออนไลน์เพื่อโปรโมทสินค้าผ่านโซเชียลมีเดียและการตลาดดิจิทัล

5.4.5 ข้อเสนอแนะการพัฒนาสู่ตลาด Modern Trade

1. ขึ้นทะเบียน GI สำหรับสุราสูตรเฉพาะของวิสาหกิจชุมชน
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และ Packaging และเพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์
3. จัดทำแผนการตลาด/ขยายฐานลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายใน Modern Trade
4. จัดทำแผนการตลาด/PR เพื่อเพิ่มการรับรู้ของแบรนด์
5. จัดทำแผนกำลังคนรองรับการเพิ่มแรงงานในกระบวนการผลิต และเพิ่มปริมาณวัตถุดิบจากเกษตรกรในชุมชน
6. ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการสร้าง Brand และการยอมรับในระดับประเทศ
7. พิจารณาห้างสรรพสินค้า (Modern Trade) ที่มีกลุ่มเป้าหมายตรงกับสินค้า มีภาพลักษณ์ดี น่าเชื่อถือ
8. พิจารณาค่าเช่าพื้นที่ โปรโมชัน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Modern Trade, Duty free และส่งออก
9. ควรขยายช่องทางการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการส่งออกสินค้าชุมชน
10. ควรพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และบริการเกี่ยวเนื่องใน Ecosystem รวมถึง Knowledge-based Tourism เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน
11. ด้านวัตถุดิบ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ รสชาติมีความคงที่ในอนาคตควรมีการส่งตรวจแลป เพื่อทดสอบค่าต่าง ๆ ให้มีมาตรฐานเดียวกัน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าได้

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในการดำเนินงาน (SWOT Analysis) ของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็ง ได้แก่ ด้านวัตถุดิบที่ปลูกเองหรือซื้อจากชาวบ้านในชุมชน ด้านความหลากหลายของแบรนด์ และด้านบรรจุภัณฑ์ที่มีความสวยงาม ทันสมัย ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ ด้านการควบคุมคุณภาพ เนื่องจากวัตถุดิบการเกษตรจึงยากต่อการควบคุมคุณภาพที่จะทำให้รสชาติของสินค้าเหมือนกัน ด้านสินค้าที่ขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ยังใช้รูปแบบเดิมที่เคยผลิต นอกจากนี้ยังพบอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ ได้แก่ ด้านกฎระเบียบ เช่น ไม่สามารถแต่งกลิ่นได้ หรือไม่สามารถผลิตเหล้าสีได้ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการผลิตและขยายการผลิต ด้านคู่แข่ง ทั้งรายใหญ่และรายย่อยอื่น ๆ ด้านสภาพอากาศที่มีความผันผวนส่งผลต่อพืชผลที่เป็นวัตถุดิบในการผลิต และราคาวัตถุดิบสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ยังมีโอกาสหลายด้าน ได้แก่ ด้านการขยายธุรกิจ โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) กับผู้ประกอบการท่องเที่ยว ด้านการสร้างร่วมมือกับร้านอาหาร โรงแรม เพื่อทำให้สินค้ามีบรรจุภัณฑ์มากขึ้น

และขยายฐานลูกค้า ด้านการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ เพื่อนำเสนอข้อมูลสินค้าให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น และด้านการขยายธุรกิจในรูปแบบ Wine cellar

สอดคล้องกับ Arayarangsarit et al. (2005) ได้ศึกษาสถานภาพการผลิตและการตลาดสุราแช่พื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้ประกอบการมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตไม่สูงนัก เช่น ถังหมักส่วนใหญ่เป็นถังพลาสติก บางรายยังใช้โอ่งหมักสุราแช่พื้นบ้าน การผลิตยังขาดสุขอนามัยที่ดี และส่วนใหญ่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นขวดใช้แล้ว มีเพียงผู้ประกอบการส่วนน้อยที่มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ดี ส่วนการตลาดสุราแช่พื้นบ้านของผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นการตลาดเชิงรับ โดยเน้นที่ตลาดในท้องถิ่นและการรองรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาซื้อในแหล่งผลิตมากกว่าการทำตลาดเชิงรุก การพัฒนาทางด้านการผลิตและการตลาดสุราแช่พื้นบ้านของผู้ประกอบการยังมีไม่มากนัก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ประกอบการประสบปัญหาการขาดความรู้และข้อมูลในด้านการผลิตและการใช้เทคโนโลยีการผลิตเพื่อปรับปรุงผลผลิตและประสิทธิภาพการผลิต และด้านการตลาดตลอดจนแหล่งเงินทุนหมุนเวียน ดังนั้นผู้ประกอบการควรต้องมีการปรับปรุงด้านคุณภาพและความสะอาดปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นจุดขายภายใต้ภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันสูง

แนวทางการยกระดับศักยภาพสุราพื้นบ้านสู่ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ ได้แก่ การยกระดับสินค้าสุราสักทองต้นตำหรับที่ขายดีให้เป็น premium grade โดยการพัฒนาสูตรเพื่อสุขภาพสามารถใช้รักษาผู้ป่วยในโรงพยาบาลและผู้ที่ต้องการเลิกเหล้า ซึ่งจะมีการปรับปรุงรูปแบบ Packaging และขนาดบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ในการพัฒนาสินค้าควรมีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานสินค้าทั้งรสชาติ มาตรฐานการผลิตที่มีคุณภาพ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม ทันสมัย และดึงดูดใจลูกค้าเหมาะสำหรับ Premium brand โดยอาจเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างแบรนด์ด้วยการเน้นเรื่องเล่าของแบรนด์และการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ด้านการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงความเป็นธรรมชาติ ใช้ฉลากและบรรจุภัณฑ์ที่บ่งบอกถึงความเป็นธรรมชาติและ การสนับสนุนชุมชน และด้านการตลาดและการสื่อสารจุดแข็งของวัตถุดิบและการสนับสนุนชุมชนผ่านช่องทาง การตลาดต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งจะนำไปสู่การขยายธุรกิจไปทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศได้ สอดคล้องกับ Pongsuk et al. (2006) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ความตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน และปัจจัยด้านการผลิต คือ พื้นที่ประกอบกิจการ ลักษณะของโรงเรือน การใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ และต้นทุนการผลิต มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สำหรับปัญหาในการผลิตสุราพื้นบ้าน ได้แก่ ปัญหาด้านวัตถุดิบ การตลาด เงินทุน ทักษะ และความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการผลิต เทคโนโลยี/เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย และระบบบำบัดน้ำเสียที่ถูกสุขลักษณะ นอกจากนี้ยังพบปัญหาหน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินนโยบายที่ไม่สอดคล้องกันและขาดการสนับสนุนพัฒนาและส่งเสริมอาชีพการผลิตสุราพื้นบ้านอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงควรมีการส่งเสริมและฝึกอบรมแนะนำ ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้และทักษะในเรื่องการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้านให้มากขึ้น นอกจากนี้ Lapawattanaphun (2023) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจากผลกระทบวิกฤต COVID-19 ผ่านมุมมองผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ พบว่า วิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนแผนการตลาดใหม่ทันที โดยกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานให้สั้นลง กระชับทุกแผนเร็วขึ้น ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบวันต่อวัน มุ่งเน้นเรื่องยอดขายและกำไรมากกว่าช่วงสถานการณ์ปกติ เพื่อชดเชยรายได้ที่หายไป นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) ที่ผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภทร่วมกัน

การวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความเฉพาะบุคคลมากยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพ

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

1. วิสาหกิจชุมชนสุราสักทองแพร์ เป็น Model ต้นแบบในการพัฒนาสินค้าพื้นเมืองและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน
2. การคัดเลือกสินค้าที่มีจุดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และสามารถส่งเข้าประกวดในเวทีระดับโลก เพื่อสร้างการรับรู้ ยอมรับในระดับสากล เช่น London Spirits Award, International Wine & Spirit Competition (IWSC) เป็นต้น
3. ด้านการสร้างการรับรู้ให้ลูกค้า กรณีที่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเปลี่ยนแปลงไป เช่น ใช้ข้าวต่างสายพันธุ์ ทำให้รสชาติของสินค้าที่ผลิตแตกต่างกันไปนั้น ผู้ผลิตอาจทำป้าย (Tag) สำหรับให้ข้อมูลลูกค้าว่าใช้วัตถุดิบอะไรในการผลิต จะทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างและเกิดการยอมรับในสินค้าเพิ่มมากขึ้น

7.2 ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

1. นโยบายด้านการลดอุปสรรคผู้ประกอบการ อาทิ มาตรการภาษี ควรส่งเสริมให้มีความเท่าเทียม และมาตรการควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ต่าง ๆ ควรปรับปรุงกฎหมายให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน เช่น กฎหมายการโฆษณาประชาสัมพันธ์
2. นโยบายด้านเพิ่มมาตรฐานส่งเสริมการส่งออก เพื่อสร้างจุดแข็งให้ประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยถอดบทเรียนจากเกาหลีหรือญี่ปุ่น
3. การส่งเสริมของภาครัฐในการช่วยผู้ประกอบการในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image, CI) เพื่อจะให้ผู้ประกอบการกำหนด Product position และ Branding ในลำดับต่อไป

7.3 ข้อเสนอแนะการพัฒนาสายพันธุ์ข้าว ภาคการเกษตรร่วมมือกับภาควิชาการ

1. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน ทำงานร่วมกับชุมชนและเกษตรกรในการพัฒนาวัตถุดิบให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น สนับสนุนกิจกรรมของชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวบ้านและเกษตรกร
2. การทำความร่วมมือกับภาควิชาการ อาทิ การพัฒนารสชาติใหม่ ใช้ความหลากหลายของวัตถุดิบในการพัฒนารสชาติใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ชื่นชอบความแปลกใหม่
3. การพัฒนาสายพันธุ์ข้าว ด้วยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจากการวิจัย

7.4 ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาการพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน อาทิ วิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ รสชาติ และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ศึกษาการใช้วัตถุดิบท้องถิ่นและการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากพืชชนิดอื่นที่ยังไม่ได้รับความนิยม เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
2. การศึกษาการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดสุราพื้นบ้าน เพื่อทำความเข้าใจความต้องการและแนวโน้มในอนาคต

3. การศึกษานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน การใช้พลังงานหมุนเวียนในกระบวนการผลิตสุราพื้นบ้าน และการจัดการของเสียจากการผลิตเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่หรือแปรรูปให้เกิดประโยชน์ และการศึกษาแนวทางในการทำธุรกิจสุราพื้นบ้านแบบยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สังคม และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

REFERENCES

- Apimahachokpokin, B., Intakhan, P. and Noithonglek, T. (2013). Marketing Strategy and Service Quality Influence the Customers' Loyalty of Modern Retailers in Muang Lampang District, Lampang Province. *Lampang Rajabhat University Journal*, 1(2), 111-127.
- Arayangsarit. S., Ngamsomsuke. K., & Pramualphisuth. J. (2005). Production and Marketing Situations of Local Fruit Wine and Whisky in the Upper North. *Journal of Agriculture*, 21(2), 173-183.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 54-72.
- Gretzky, W. (2010). Strategic planning and SWOT analysis. *Essentials of strategic planning in healthcare*, 1(12), 91-108.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Kasikorn Research Center. (2024). Retail in 2024 expected to grow 3.0%, but Thai manufacturers compete fiercely with products from China (Issue 3457). Retrieved from <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Retail-CIS3457-14-02-2024.aspx>
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2001). Marketing in a changing world. *Underst. Bus.: process*, 6, 69-90.
- Lapawattanaphun, B. (2023). Marketing Communication Strategies to Enhance Competitiveness from The Effect of COVID-19 Crisis Through The Perspectives of High-Ranking Executives In Modern Trade Business. *Journal of Communication Arts*, 41(2), 37-58.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2004). *Retailing management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Murray, A., & Scutto, V. (2015). The business model canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 94-109.
- Nunphoobal, S. (2018). Myth of Liquor in Context of Thai Society. *Journal of Humanities and Social Sciences Loei Rajabhat University*, 1(2), 97-106
- Poungsuk. P., Sangwong. S., & Supadit. T. (2006). Factors Affecting to Good Practices in Producing Traditional Liquor. *Journal of Social Development*, 8(2), 143-174.

Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of social entrepreneurship*, 10 (2), 232-251.

Sura Thai. (2011). Production of local liquor. Retrieved from <https://surathai.wordpress.com/2011/05/10/producesura/>

ข้อมูลติดต่อ

1. วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (Watcharapoj Sapsanguanboon)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: watcharapoj.sap@kmutt.ac.th
2. กิตติรัตน์ เกื้อสังข์ (Kittirat Kuasang)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: Kittirat0191@gmail.com
3. ชัชฎา จันทรางศุ (Shutchada Chandrangsu)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: shutchada.chandrangsu@gmail.com
4. นฤมิตร สว่างผล (Narumit Sawangphol)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: narumitr@erc.or.th
5. พรริษา จีระสงสกุล (Pornrisha Jeerasongsakul)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: chanyaking1@gmail.com
6. พิชิต สถาปัตยานนท์ (Pichit Sathapattayanon)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: pichit@intergateway.co.th
7. มัญชรี ผอบทิพย์ (Muncharee Paopthip)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: muncharee.saithip@gmail.com
8. รังสรรค์ จูด้วง (Rangsan Juduang)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: kloy0850543786@gmail.com
9. อุษา ผูกพัน (Usa Pookpan)
สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute)
E-mail: pouasa@central.co.th