

จากวัตถุดิบสู่ผลิตภัณฑ์คุณค่า: พลวัตการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์เกษตรในบริบทวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์
From Raw Materials to Valuable Products: Dynamics of Agricultural Product Value
Addition in Nanmalt Community Enterprise Context

จิตสุภา กิตติผดุง¹ และ วทัญญู ไจบริสุทธิ์^{2*}

Jitsupa Kitipadung¹, and Watunyū Jaiborisudhi^{2*}

สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ¹

สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์²

Innovative Learning Center, Srinakharinwirot University¹

Institute of East Asian Studies, Thammasat University²

*Corresponding author, e-mail: watunyū1979@hotmail.com

วันที่รับบทความ: 6 มีนาคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ: 25 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 28 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เกษตรของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ตำบลกลางเวียง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาเชิงลึก เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 15 คน ประกอบด้วย ผู้นำและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญ โดยนำกรอบแนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทูทางวัฒนธรรม และความได้เปรียบทางการแข่งขันมาบูรณาการในการวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ในการพัฒนาข้าวสาลีท้องถิ่นให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์มอลต์นั้น เกิดจากการบูรณาการปัจจัยหลัก 5 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมที่เน้นคุณภาพเป็นหลักโดยไม่ใช้สารเคมี พร้อมทั้งสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของตลาด เช่น มอลต์แปงและมอลต์สกัดชนิดเหลว (2) การบริหารจัดการที่มีภาวะผู้นำอันมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ระบบควบคุมต้นทุนเฉลี่ยรายปี และการจัดการความรู้ที่เปิดกว้าง (3) ทูทางวัฒนธรรมที่สะท้อนผ่านการรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่กับการผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างอัตลักษณ์เฉพาะถิ่น (4) กลยุทธ์การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการเปลี่ยนผ่านจากตลาดผู้บริโภคทั่วไป (B2C) สู่ตลาดอุตสาหกรรม (B2B) และ (5) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนอื่น หน่วยงานภาครัฐ และลูกค้าในลักษณะหุ้นส่วนระยะยาว การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นในการปรับตัว การเปลี่ยนทูทางวัฒนธรรมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ และการเลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้านราคา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยนี้อาจนำไปพัฒนาในการกำหนดนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

คำสำคัญ: การสร้างมูลค่าเพิ่ม, วิสาหกิจชุมชน, ทูทางวัฒนธรรม, ผลิตภัณฑ์มอลต์

Abstract

This study aims to analyze the success factors in agricultural product value addition of the Nanmalt Community Enterprise, Klang Wiang Subdistrict, Wiang Sa District, Nan Province. Employing a qualitative case study methodology, data were collected through focus group discussions and interviews from 15 key informants comprising community enterprise members, government officials, and experts. The conceptual frameworks of value addition, cultural capital, and competitive advantage were integrated in the analysis. Findings reveal that Nanmalt's success in transforming locally grown wheat into malt products stems from the integration of five key factors: (1) product development and innovation emphasizing chemical-free quality production, along with new products addressing specific market needs such as Diastatic Malt Powder and liquid Malt Extract; (2) management with visionary leadership, an annual cost-averaging system, and an open knowledge management culture; (3) cultural capital reflected through the preservation of local wisdom combined with modern technology and the creation of place-based identity; (4) marketing strategies and customer relationship building, including the transition from business-to-consumer (B2C) to business-to-business (B2B) markets; and (5) network building and collaboration with other community enterprises, government agencies, and customers as long-term partners. The study demonstrates that organizational adaptability, the conversion of cultural capital into economic value, and the adoption of a differentiation strategy over price competition are critical enablers of sustainable competitiveness for small community enterprises. These findings may contribute to the development of policies supporting community enterprises and grassroots economic development in the country.

Keywords: Value Addition, Community Enterprise, Cultural Capital, Malt Products

บทนำ

ภาคการเกษตรของประเทศไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจระดับชาติและความมั่นคงทางอาหารในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประเทศไทยจะมีศักยภาพสูงในการผลิตสินค้าเกษตร แต่เกษตรกรรายย่อยยังคงประสบปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านรายได้อันเป็นผลมาจากโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานที่ไม่สมดุล วัตถุดิบจำนวนมากถูกส่งผ่านพ่อค้าคนกลางและผู้รับซื้อรายใหญ่ที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่า ทำให้เกษตรกรไม่สามารถเข้าถึงมูลค่าที่แท้จริงของผลผลิตของตนเองได้ ภาคการเกษตรไทยมีอัตราการเติบโตช้ากว่าภาคเศรษฐกิจอื่น และสร้างมูลค่าเพิ่มต่อแรงงานในระดับต่ำที่สุด อันเป็นผลจากราคาสินค้าเกษตรที่ตกต่ำและต้นทุนการผลิตที่สูง Muangmee et al. (2024).

แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Addition) จากสินค้าเกษตรจึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับรายได้เกษตรกร การแปรรูปผลิตผลจากวัตถุดิบขั้นต้นให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจสูงขึ้นไม่เพียงแต่เพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร หากแต่ยังเป็นกลไกในการสร้างงาน กระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก และรักษามิปัญหาท้องถิ่น แผนพัฒนาการเกษตรแห่งชาติของไทยในปัจจุบันเน้นย้ำความจำเป็นในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าเกษตรโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการแปรรูปเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและอัตลักษณ์

ชุมชน Vivalt, & Coville (2023) นอกจากนี้ การศึกษาของ Suwanmaneepong et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ชนบทของไทยสามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์เกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าแบบมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถร่วมกันพัฒนาอุปสรรคและสร้างโอกาสในการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของชุมชน

วิสาหกิจชุมชนถือเป็นกลไกสำคัญที่รัฐบาลไทยส่งเสริมให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วจำนวนมากทั่วประเทศ โดย ข้อมูลจากกรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2568 ระบุว่าวิสาหกิจชุมชนในไทยมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าเกษตร มีจำนวน 68,916 แห่ง อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังประสบความท้าทายด้านการบริหารจัดการ การเข้าถึงตลาด และการรักษาคุณภาพมาตรฐาน Nakhonsong & Chamruspanth (2024) ระบุว่าแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในไทยครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ การส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม สิทธิประโยชน์ทางกฎหมาย และการปรับปรุงองค์กร แต่ยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่เป็นระบบ นอกจากนี้วิกฤตการณ์โควิด-19 ในช่วงปี 2563–2565 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อโครงสร้างตลาดของวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะช่องทางการจำหน่ายแบบดั้งเดิม การศึกษาวิสาหกิจชุมชนที่ปรับปรุงสินค้าเกษตรในช่วงหลังโควิด-19 พบว่า วิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จมักใช้วัตถุดิบท้องถิ่นซึ่งสร้างความได้เปรียบจากความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ในขณะที่ความท้าทายหลักของวิสาหกิจขนาดเล็กยังคงเป็นเรื่องการบริหารจัดการและการระดมทุนเพื่อขยายการผลิต WSEAS ในอีกด้านหนึ่ง ข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ปี 2566 ระบุว่า วิสาหกิจชุมชนในไทยสร้างมูลค่า GDP รวม 449,046 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2.6 ของ GDP ประเทศ และสร้างการจ้างงานให้แก่ประชากร 5,446,192 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 30.25 ของการจ้างงานรวม สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของวิสาหกิจชุมชนต่อเศรษฐกิจแห่งชาติ

ในบริบทของจังหวัดน่าน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสูง เกษตรกรในพื้นที่สูงมักเผชิญกับปัญหาผลผลิตล้นตลาดและราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ โดยเฉพาะพืชทางเลือกอย่างข้าวสาลีที่แม้จะมีคุณภาพดีแต่ขาดตลาดรองรับที่มั่นคง ปัญหานี้สะท้อนถึงช่องว่างในห่วงโซ่คุณค่าที่รกรากจากผู้ประกอบการท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์ การศึกษาของ Ingram et al. (2023) เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเกษตรกรรายย่อยในห่วงโซ่คุณค่าอาหารสมัยใหม่ในภาคเหนือของไทย ชี้ว่าเกษตรกรรายย่อยไม่ได้ถูกกีดกันออกจากห่วงโซ่คุณค่าอาหารสมัยใหม่ หากแต่ถูกผนวกผ่านโครงสร้างดั้งเดิม และยังมีพื้นที่ในการเลือกช่องทางการตลาดที่หลากหลายและมีอำนาจต่อรองในระดับหนึ่ง

วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ตำบลกลางเวียง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน ถือเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจ ในการตอบโจทย์ปัญหาข้างต้น เนื่องจากกลุ่มนี้พัฒนาตนเองจากกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรสู่การเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์มอลต์คุณภาพสูงที่สามารถเจาะตลาดอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มได้ โดยการแปรรูปข้าวสาลีจากพื้นที่สูงให้กลายเป็นมอลต์ผงและมอลต์สกัดชนิดเหลวด้วยกระบวนการที่ปราศจากสารเคมี ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับนวัตกรรมการผลิต และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลาดจาก B2C สู่ B2B ได้สำเร็จในช่วงวิกฤตโควิด-19

แม้ว่าจะมีงานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเกษตรในบริบทของประเทศไทยอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ Maneenin et al. (2024) ชี้ว่าการศึกษายังขาดความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในเชิงกรณีศึกษาเชิงลึก ยังมีความจำเป็น เพื่อสกัดบทเรียนที่วิสาหกิจชุมชนอื่นสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ช่องว่างทางความรู้มีนัยสำคัญต่อการกำหนดนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เกษตรของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ จังหวัดน่าน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาเชิงลึก เพื่อนำเสนอ

แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอื่นให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เกษตรของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ จังหวัดน่าน และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรท้องถิ่น

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Addition)

การสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้นผ่านการปรับปรุงคุณภาพหรือเพิ่มคุณลักษณะใหม่ (Porter, 1985) ในบริบทของผลิตภัณฑ์เกษตร การสร้างมูลค่าเพิ่มมีความสำคัญต่อการเพิ่มรายได้ของเกษตรกร โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา (Kaplinsky & Morris, 2001)

วิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ (1) การแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่าและอายุการเก็บรักษา (Fellows & Hilmi, 2011) (2) การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่รักษาคุณภาพและเป็นเครื่องมือทางการตลาด (Rundh, 2009) และ (3) การสร้างอัตลักษณ์และตราสินค้าที่เชื่อมโยงกับแหล่งกำเนิดและวัฒนธรรมท้องถิ่น (Ilbery & Kneafsey, 2000)

งานวิจัยของอัญชลี หิรัญแพทย์ และคณะ (2560) พบว่า การแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรสามารถสร้างรายได้มั่นคงให้ชุมชน เมื่อบูรณาการกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ นีออน ศรีสมยง (2552) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การสร้างมูลค่าเพิ่มต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างกำไรกับการรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรมและความเป็นธรรมต่อสมาชิก (ณภัทร ทิพย์ศรี และคณะ, 2560)

2. แนวคิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเป็นกระบวนการแบบองค์รวมที่มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์ท้องถิ่น โดยกรมการพัฒนาชุมชน (2554) เสนอกรอบสำคัญ 6 มิติ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การพัฒนารูปแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการตลาด การสะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น การบูรณาการภูมิปัญญากับเทคโนโลยี และการสร้างเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ กรอบดังกล่าวช่วยเสริมความเข้มแข็งทั้งด้านคุณภาพและคุณค่าทางวัฒนธรรมของสินค้า

อัตลักษณ์ท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ โดยผลิตภัณฑ์ที่เชื่อมโยงกับแหล่งกำเนิดมักได้รับการยอมรับและมีมูลค่าสูงกว่า เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความแท้จริงและเรื่องราวของสินค้า (Tregear, 2003) ทั้งนี้ การพัฒนาอัตลักษณ์ไม่ใช่เพียงการยึดติดอดีต แต่เป็นการประยุกต์มรดกทางวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับบริบทสมัยใหม่ (Bessière, 1998) ซึ่งในประเทศไทยยังช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจของชุมชนและดึงดูดนักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

นอกจากนี้ การผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพการแข่งขัน โดยการบูรณาการองค์ความรู้ทั้งสองด้านสามารถก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทและตอบสนองตลาดร่วมสมัย (Howells, 2002) ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยสร้างความเหมาะสมเชิงพื้นที่ ขณะที่เทคโนโลยีช่วย

เพิ่มประสิทธิภาพ ควบคุมคุณภาพ และขยายกำลังการผลิต (Agrawal, 1995) ดังนั้น ความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการองค์ความรู้ การเข้าใจตลาด และการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างแท้จริง

3. ทูทางวัฒนธรรม (Cultural Capital)

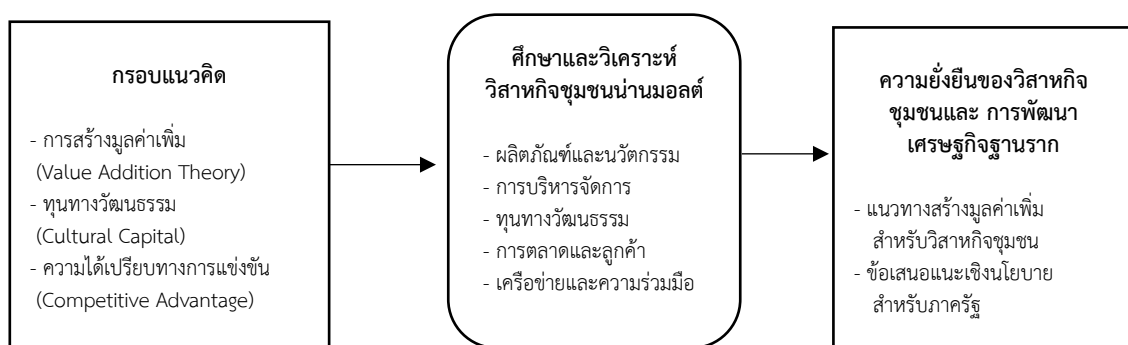
แนวคิดทุนทางวัฒนธรรมของ Bourdieu (1986) อธิบายว่าทรัพยากรทางวัฒนธรรมสามารถแปลงเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) ทุนที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล เช่น ความรู้และทักษะ (2) ทุนที่เป็นวัตถุ เช่น ผลิตภัณฑ์และงานหัตถกรรม และ (3) ทุนเชิงสถาบัน เช่น การรับรองมาตรฐานหรือสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) ซึ่งในบริบทของผลิตภัณฑ์ชุมชน ทุนทั้งสามรูปแบบมีบทบาทร่วมกันในการสร้างเอกลักษณ์ เพิ่มคุณค่า และเสริมความน่าเชื่อถือของสินค้า (Throsby, 2001)

นอกจากนี้ แนวคิด “เศรษฐกิจวัฒนธรรม” ของ Ray (1998) ชี้ว่าทุนทางวัฒนธรรมเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยอาศัย “คุณภาพเชิงพื้นที่” (territorial quality) ที่เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์กับอัตลักษณ์ของชุมชน ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มที่เหนือกว่าคุณสมบัติทางกายภาพ ขณะเดียวกัน ภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งส่งเสริมและถ่ายทอดภายในชุมชนมีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Berkes et al., 2000) และยังช่วยเสริมความเข้มแข็งของชุมชนควบคู่กับการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น (ศิริพร เลิศยิ่งยศ, 2557)

4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter (1985) อธิบายว่าองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จในตลาดผ่าน 2 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยสำหรับวิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความเหมาะสมมากกว่า เนื่องจากข้อจำกัดด้านขนาดการผลิตทำให้แข่งขันด้านราคากับผู้ผลิตรายใหญ่ได้ยาก (Barney, 1991) ดังนั้น การใช้เอกลักษณ์ท้องถิ่น คุณภาพเฉพาะ และเรื่องราวทางวัฒนธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่า เพิ่มความสามารถในการตั้งราคา และลดการแข่งขันโดยตรง (Aaker, 1996)

ในด้านต้นทุน แนวคิดมิได้มุ่งแข่งขันด้านราคาต่ำสุด แต่เน้นการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ช่วยลดความซ้ำซ้อน ลดของเสีย และเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันโดยรวม จากแนวคิดทั้ง 3 ด้านดังกล่าวได้บูรณาการมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ตำบลกลางเวียง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน จำนวนทั้งสิ้น 15 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้นำ กรรมการ และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่มีประสบการณ์ด้านการผลิต จำนวน 7 คน (2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ภาครัฐและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จำนวน 4 คน และ (3) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ จำนวน 4 คน

สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตร จำนวน 2 คน ด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จำนวน 1 คน และด้านการตลาดสินค้าเกษตร จำนวน 1 คน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านการผลิต การจัดการ และการตลาด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แนวคำถามการสนทนากลุ่มและแบบบันทึกการสังเกตการณ์ พัฒนาจากกรอบทฤษฎีทวนวรรณกรรม ครอบคลุมด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการ ทุนทางวัฒนธรรม การตลาด และเครือข่าย เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านวิธีการ แหล่งข้อมูล และช่วงเวลา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 3 ครั้ง รวมผู้เข้าร่วม 15 คน โดยครั้งแรกใช้สำรวจข้อมูลเบื้องต้น และครั้งที่สอง-สามใช้วิเคราะห์เชิงลึกและตรวจสอบประเด็นสำคัญ ควบคู่กับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) เพื่อเข้าใจบริบทและการดำเนินงานจริง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยถอดเทป จัดหมวดหมู่ และเข้ารหัส (Coding) เพื่อหาแบบแผนและความสัมพันธ์ของข้อมูล ร่วมกับการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสร้างข้อสรุปจากข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือใช้วิธีสามเส้า และการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อยืนยันความถูกต้องของผลการตีความ

ผลการวิจัย

1. บริบทของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์

วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ตำบลกลางเวียง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน พัฒนาจากกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรผู้ผลิตผลิตภัณฑ์มอลต์จากข้าวสาลีท้องถิ่น โดยมีจุดเริ่มต้นจากการมองเห็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพืชทางเลือกในพื้นที่สูง และเชื่อมโยงกับกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวสาลีกลุ่มบ้านผาคับ อำเภอบ่อเกลือ ซึ่งประสบปัญหาผลผลิตล้นตลาด เพื่อนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง

ในระยะเริ่มต้น วิสาหกิจชุมชนได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ่านการทดลองและการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และนักวิชาการ จนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์มอลต์ผงและผลิตภัณฑ์แปรรูปหลากหลายชนิด ก่อนจะปรับกลยุทธ์เพื่อลดความหลากหลายของสินค้าและมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์หลักที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะมอลต์แป้งและมอลต์สกัด ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้ วิกฤติโควิด-19 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนปรับตัวจากตลาดผู้บริโภคทั่วไป (B2C) ไปสู่ตลาดผู้ประกอบการ (B2B)

เมื่อพิจารณาในเชิงศักยภาพและลักษณะของธุรกิจ พบว่าวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการผลิตมอลต์จากข้าวสาลีท้องถิ่น สามารถควบคุมคุณภาพวัตถุดิบและกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม วิสาหกิจมีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดขนาดเล็ก (Small-scale enterprise) มีสมาชิกหลักประมาณ 13 คน และมีการใช้แรงงานเพิ่มเติมตามปริมาณการผลิตในบางช่วงเวลา ซึ่งสะท้อนถึงความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรภายในชุมชน

ในด้านรูปแบบการบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการบริหารแบบกึ่งไม่เป็นทางการ โดยมีผู้นำเป็นศูนย์กลางในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างการทำงานเป็นการแบ่งหน้าที่ตามความถนัด และใช้ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก

สำหรับผลการดำเนินงานด้านยอดขาย วิสาหกิจมีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์มอลต์ทั้งในรูปแบบวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์แปรรูป โดยมีตลาดหลักเป็นกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (B2B) ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องภายหลังการปรับกลยุทธ์ ทั้งนี้ ยอดจำหน่ายต่อปีอยู่ที่ 1.8 ล้านบาทต่อปี สะท้อนถึงศักยภาพในการแข่งขันและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่ม

จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในรูปแบบ SWOT พบว่า วิสาหกิจมีจุดแข็งด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การใช้วัตถุดิบท้องถิ่น และกระบวนการผลิตที่เป็นธรรมชาติไม่ใช้สารเคมี รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและเครือข่าย ในขณะที่จุดอ่อนสำคัญ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านเงินทุน เทคโนโลยี และกำลังการผลิต โอกาสของวิสาหกิจอยู่ที่แนวโน้มความต้องการสินค้าเกษตรแปรรูปเพื่อสุขภาพและการขยายตัวของผู้ประกอบการ SMEs ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

2.1 ด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม

คุณภาพเป็นปัจจัยหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าราคา ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบที่ต้องมีอัตราการงอกตามมาตรฐาน ไปจนถึงการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง การใช้กระบวนการผลิตแบบธรรมชาติไม่ใช้สารเคมีเป็นจุดเด่นสำคัญ อีกทั้งผลิตภัณฑ์ Diastatic Malt ยังช่วยปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหาร เช่น เพิ่มความนุ่มและโครงสร้างที่ดีขึ้น พร้อมทั้งได้รับการรับรองมาตรฐาน เช่น OTOP ออ. และตรา Q ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภค

ด้านบรรจุภัณฑ์ มีการพัฒนาจากการเน้นความสวยงามและเอกลักษณ์ (เช่น บรรจุภัณฑ์จากวัสดุธรรมชาติ) ไปสู่การตอบโจทย์การใช้งานจริง โดยเฉพาะตลาดอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญกับความสะดวก เช่น การใช้ถุงบีบสำหรับมอลต์สกัด และถุงซีลสำหรับมอลต์แป้ง สะท้อนการปรับตัวตามความต้องการลูกค้า

การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์เกิดจากการเรียนรู้และทดลองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมอลต์สกัดที่เปิดตลาดใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจได้ปรับกลยุทธ์จากการมีสินค้าหลากหลายไปสู่การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์หลักที่มีศักยภาพสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ การใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเป็นฐานสำคัญในการสร้างความยั่งยืน ทั้งช่วยลดต้นทุน สร้างรายได้ให้เกษตรกร และเสริมความเข้มแข็งของเครือข่าย โดยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ เช่น กลุ่มบ้าน

ผาคับ และมีการกระจายแหล่งวัตถุดิบเพื่อลดความเสี่ยง รวมถึงการวางแผนจัดซื้อและสต็อกระยะยาว (ประมาณ 5-6 เดือน) เพื่อควบคุมต้นทุนและลดผลกระทบจากความผันผวนของราคา

2.2 ด้านการบริหารจัดการ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ โดยผู้นำมีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ และปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เช่น การเปลี่ยนจากตลาดผู้บริโภคทั่วไปสู่ตลาดอุตสาหกรรม รวมถึงมีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สามารถสื่อสารคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างเครือข่ายกับพันธมิตรและหน่วยงานสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกล้ายอมรับความผิดพลาดเพื่อการพัฒนาในระยะยาว

นอกจากนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญของความยั่งยืน วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์มีระบบการบริหารต้นทุนที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบเป็นรายปีแทนที่จะคำนวณทุกครั้งที่ได้รับซื้อ วิธีการนี้ช่วยให้สามารถคงราคาขายไว้ได้แม้ว่าราคาวัตถุดิบจะมีความผันผวน การไม่ปรับราคาบ่อยครั้งช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและทำให้สามารถรักษารฐานลูกค้าไว้ได้ นอกจากนี้การบริหารจัดการแรงงานมีความยืดหยุ่นตามปริมาณงาน ในช่วงปกติมีพนักงานประจำประมาณ 3-5 คน แต่เมื่อมียอดสั่งซื้อขนาดใหญ่ วิสาหกิจชุมชนจะเรียกสมาชิกและชาวบ้านมาช่วยเพิ่มเติม ระบบการจ่ายเงินตามผลงานช่วยให้วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์สามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ดีและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ในด้านการบริหารจัดการการเงินวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ไม่ใช้ระบบการแบ่งผลกำไรแบบสหกรณ์ ที่อาจทำให้เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ แต่เลือกใช้ระบบจ่ายค่าแรงตามงานที่ทำจริง เงินทุนที่เหลือจากการดำเนินงานจะถูกนำไปลงทุนในเครื่องมือ เครื่องจักร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์แทนที่จะแบ่งให้สมาชิกในทันที แนวคิดนี้แม้จะแตกต่างจากวิสาหกิจชุมชนทั่วไป แต่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์มีความมั่นคงทางการเงินและสามารถลงทุนพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ระบบการควบคุมคุณภาพครอบคลุมทุกขั้นตอนตั้งแต่การรับวัตถุดิบจนถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ดังนั้น การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบจึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ มีการทดสอบอัตราการงอกของข้าวสาลีก่อนรับซื้อ หากไม่ผ่านเกณฑ์จะไม่รับซื้อแม้ว่าจะเป็นราคาที่ถูกลงก็ตาม ในกระบวนการผลิตมีการควบคุมอุณหภูมิและความชื้นอย่างใกล้ชิด เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของมอลต์

การจัดการความรู้ก็เป็นอีกหนึ่งจุดแข็งที่สำคัญของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและเปิดกว้าง สมาชิกทุกคนสามารถเรียนรู้กระบวนการผลิตทั้งหมดได้โดยไม่มีการปกปิดหรือเก็บความลับทางเทคนิค การเปิดกว้างนี้ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นอกจากการถ่ายทอดความรู้ภายในแล้ว วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ยังเปิดกว้างในการแบ่งปันความรู้กับบุคคลภายนอกด้วย มีการจัดอบรมและให้คำแนะนำแก่ผู้ที่สนใจ การแบ่งปันความรู้ไม่ได้ทำให้เกิดการแข่งขันที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนเกิดความกังวล เพราะความสำเร็จนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคนิคการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการโดยรวม การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์จึงมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและไม่กลัวความล้มเหลว และมองว่าความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

2.3 ด้านทุนทางวัฒนธรรม

ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์มอลต์ของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ กระบวนการผลิตมอลต์ยังคงใช้วิธีการแบบดั้งเดิมที่ถ่ายทอดและพัฒนาจากภูมิปัญญาของชุมชน โดยเน้นความเรียบง่ายและความเป็นธรรมชาติ การผลิตเริ่มจากการเลือกสรรข้าวสาลีคุณภาพดีซึ่งต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับ

ลักษณะของข้าวที่เหมาะสมต่อการเพาะมอลต์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สั่งสมมาจากการลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกในชุมชน กระบวนการเพาะมอลต์ต้องอาศัยทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมความชื้นและอุณหภูมิซึ่งเป็นภูมิปัญญาที่ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น การไม่ใช้สารเคมีในกระบวนการผลิตสะท้อนถึงแนวคิดการผลิตแบบดั้งเดิมที่เน้นความปลอดภัยและเป็นธรรมชาติ

แม้ว่าจะมีการนำเครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาช่วยในบางขั้นตอน เช่น เครื่องบดที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการใช้แก๊สแทนฟืนในการควบคุมความร้อน แต่หลักการและวิธีการหลักของการผลิตยังคงยึดตามภูมิปัญญาท้องถิ่น การผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาดั้งเดิมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Howells (2002) ที่ระบุว่า การบูรณาการความรู้ท้องถิ่นกับเทคโนโลยีสามารถสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น ความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของข้าวสาลีและวิธีการแปรรูปเป็นอีกหนึ่งมิติของภูมิปัญญาที่สำคัญ วิชาหกิจชุมชนน่านมอลต์ได้พัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับข้าวสาลีจากแหล่งต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกันอย่างไร และต้องการการจัดการอย่างไรเพื่อให้ได้มอลต์คุณภาพดี การรับซื้อข้าวสาลีจากหลายแหล่งต้องอาศัยความสามารถในการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวัตถุดิบจากแต่ละแหล่ง ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะที่สั่งสมจากประสบการณ์การทำงานจริง

เรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การเดินทางจากกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมตราสารผู้ผลิตวัตถุดิบมอลต์ที่มีคุณภาพเป็นเรื่องราวที่สร้างแรงบันดาลใจและความน่าเชื่อถือ การต่อสู้ผ่านวิกฤติโควิด-19 และวิกฤตอุทกภัยในจังหวัดน่าน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจเป็นเรื่องราวของความยืดหยุ่นและการปรับตัว เรื่องราวเหล่านี้ไม่เพียงแต่สร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์กับลูกค้า แต่ยังสะท้อนถึงคุณค่าของความพยายามและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Bessière, 1998) ความหมายของผลิตภัณฑ์มอลต์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงคุณสมบัติทางกายภาพหรือโภชนาการเท่านั้น แต่รวมถึงความหมายทางสังคมและวัฒนธรรม ‘มอลต์จากน่าน’ เป็นตัวแทนของการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างชาญฉลาด การสร้างมูลค่าเพิ่มจากพืชเศรษฐกิจทางเลือกและการสร้างโอกาสให้กับชุมชนท้องถิ่น การเชื่อมโยงกับวิชาหกิจชุมชนบ้านผาคับและเกษตรกรในพื้นที่อื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายเพื่อความเข้มแข็งร่วมกัน

การสร้างอัตลักษณ์เฉพาะถิ่น (Local Identity) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความแตกต่างและสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์มอลต์จากน่านมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนผ่านการเชื่อมโยงกับแหล่งที่มาของวัตถุดิบและวิธีการผลิตที่เฉพาะเจาะจง การใช้ข้าวสาลีจากพื้นที่สูงในภาคเหนือ โดยเฉพาะจากจังหวัดน่านซึ่งเป็นแหล่งปลูกข้าวสาลีคุณภาพดี ช่วยสร้างอัตลักษณ์ทางภูมิศาสตร์ที่เป็นเอกลักษณ์ การเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์กับสถานที่ที่เป็นกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างมูลค่า ดังที่ Tregear (2003) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริโภคมักให้คุณค่ากับผลิตภัณฑ์ที่มีความเชื่อมโยงกับสถานที่อย่างแท้จริง โดยชื่อของวิชาหกิจชุมชนน่านมอลต์เองก็สะท้อนอัตลักษณ์ทางภูมิศาสตร์อย่างชัดเจน การใช้คำว่าน่านในชื่อแบรนด์ช่วยให้ผู้บริโภคเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์กับจังหวัดน่านซึ่งเป็นที่รู้จักในด้านความสวยงามทางธรรมชาติและวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ การรักษาและเน้นย้ำถึงความเป็นท้องถิ่นไม่ได้หมายถึงการยึดติดกับอดีต หากแต่เป็นการนำเสนออัตลักษณ์ท้องถิ่นในรูปแบบที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของตลาดปัจจุบัน

การถ่ายทอดความรู้การผลิตมอลต์เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบภายในวิชาหกิจชุมชนน่านมอลต์ สมาชิกทุกคนมีโอกาสเรียนรู้กระบวนการผลิตทั้งหมด ไม่มีการจำกัดการเข้าถึงความรู้ วิธีการนี้ช่วยให้ความรู้ไม่สูญหายไปเมื่อสมาชิกบางคนออกจากกลุ่ม และช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกันในกระบวนการผลิต การเปิดกว้างในการถ่ายทอดความรู้สะท้อนถึงวัฒนธรรมการแบ่งปันและความเชื่อมั่นในคุณค่าของความรู้ที่มากกว่าการเป็นความลับทางการค้า (Agrawal, 1995) วิชาหกิจชุมชนน่านมอลต์ยังให้คำแนะนำและแบ่งปันความรู้แก่ผู้ที่ต้องการเรียนรู้วิธีการทำมอลต์ อีกทั้งการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษามีบทบาท

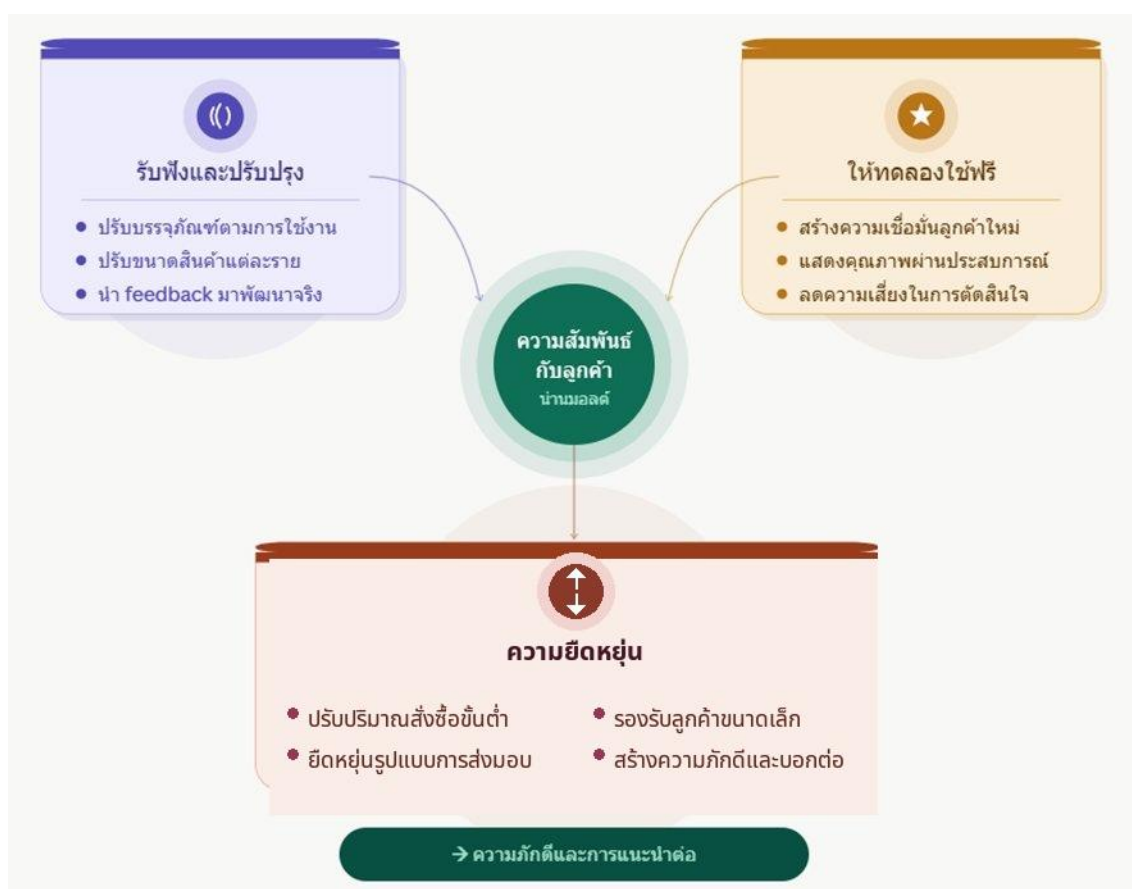
สำคัญในการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ การได้รับคำแนะนำจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญในช่วงแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ช่วยให้สามารถยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยความรู้ทางวิทยาศาสตร์

2.4 ด้านการตลาดและลูกค้า

กลยุทธ์การตลาดของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์มีการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ในช่วงแรกวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์มุ่งเน้นตลาดผู้บริโภคทั่วไปผ่านช่องทางงานแสดงสินค้า OTOP และร้านค้าปลีก ผลิตภัณฑ์ได้รับการนำเสนอในฐานะสินค้าสุขภาพและของฝากที่มีเอกลักษณ์ กลยุทธ์นี้ได้ผลดีในช่วงแรกที่มีผู้ประกอบการน้อยและผู้บริโภคกลุ่มสุขภาพมีขนาดใหญ่พอที่จะรองรับ อย่างไรก็ตาม เมื่อตลาดมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพของกลยุทธ์นี้จึงลดลง การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเกิดขึ้นหลังวิกฤติโควิด-19 ที่วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ได้ปรับกลยุทธ์จากการเป็นผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูปสู่การเป็นซัพพลายเออร์วัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม การเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) เกี่ยวกับการสร้างความแตกต่างผ่านการเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยเป้าหมายใหม่คือผู้ประกอบการ SMEs ที่ทำธุรกิจ เบเกอรี่ เครื่องดื่ม และอาหาร ซึ่งมีความต้องการวัตถุดิบคุณภาพดีและมีความเฉพาะด้าน

กลยุทธ์การตั้งราคามีความโดดเด่นในด้านของการคงราคาในระยะยาว แทนที่จะปรับราคาตามต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์เลือกคำนวณต้นทุนเฉลี่ยต่อปีและคงราคาไว้ตลอดทั้งปี วิธีการนี้สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและช่วยรักษฐานลูกค้าไว้ได้ แม้ว่าราคาวัตถุดิบจะมีความผันผวนสูง วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ยังยอมรับว่าราคาของผลิตภัณฑ์ไม่ได้ถูกที่สุดในตลาด แต่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าผ่านคุณภาพ การบริการ และความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่าการแข่งขันด้านราคา โดยปัจจุบันช่องทางหลักประกอบด้วยการขายตรงให้กับผู้ประกอบการ SME ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 50% ของยอดขายรวม แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ เช่น Shopee และ Lazada และเพจเฟซบุ๊กของวิสาหกิจชุมชนเอง

การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าเป็นจุดแข็งสำคัญของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ กลยุทธ์หลักคือการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก การปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการใช้งานจริงของลูกค้าแทนที่จะยึดติดกับความสวยงามเป็นตัวอย่างหนึ่งที่ชัดเจน วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์รับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้าและนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง บางครั้งมีการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์หรือขนาดผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย การให้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ฟรียังเป็นการสร้างความเชื่อมั่น โดยเฉพาะกับลูกค้าใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคยกับคุณสมบัติของมอลต์ วิธีการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ลูกค้าเห็นประโยชน์ของผลิตภัณฑ์จริง แต่ยังแสดงถึงความมั่นใจของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นอีกปัจจัยสำคัญ วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ยินดีปรับปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำหรือรูปแบบการส่งมอบเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าขนาดเล็ก ความยืดหยุ่นนี้สร้างความภักดีและทำให้ลูกค้าเต็มใจที่จะแนะนำให้ผู้อื่นรู้จัก ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์ความสัมพันธ์กับลูกค้าของนานมอลด์
ที่มา: จิตสุภา กิตติผดุง และ วทัญญู ใจบริสุทธิ์ (2569)

ในด้านการสร้างแบรนด์ของวิสาหกิจชุมชนนานมอลด์เน้นสื่อถึงแหล่งที่มาและลักษณะของผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจน การสื่อสารเน้นในเรื่องคุณภาพ ความเป็นธรรมชาติ และเรื่องราวของชุมชน มากกว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่เกินจริงหรือใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ซับซ้อน การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์เน้นการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และการตอบคำถามของลูกค้า มากกว่าการโฆษณาแบบดั้งเดิม เนื้อหาที่แชร์มักเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากมอลด์ คุณสมบัติทางโภชนาการ และเคล็ดลับการใช้ในการทำเบเกอรี่ วิธีการนี้ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้า การสร้างแบรนด์ในตลาดอุตสาหกรรมมีลักษณะแตกต่างจากตลาดผู้บริโภคทั่วไป โดยเน้นไปที่ความน่าเชื่อถือ ความสม่ำเสมอของคุณภาพ และการบริการที่ดี มากกว่าภาพลักษณ์ที่โดดเด่น

2.5 ด้านเครือข่ายและความร่วมมือ

การสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจชุมชนอื่นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืน ความสัมพันธ์กับวิสาหกิจชุมชนบ้านผาคับซึ่งเป็นผู้ผลิตข้าวสาเลีเป็นตัวอย่างของความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ความสัมพันธ์นี้เริ่มจากการที่ทั้งสองฝ่ายต่างมีปัญหาที่สามารถแก้ไรร่วมกันได้ บ้านผาคับมีปัญหาเกี่ยวกับผลผลิตที่ล้นตลาด ในขณะที่นานมอลด์ต้องการวัตถุดิบคุณภาพดีเพื่อนำมาเป็นผลิตภัณฑ์ ความร่วมมือนี้ได้พัฒนาไปเป็นความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนที่มีมากกว่าการซื้อขายทั่วไป มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในยามที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีปัญหา เช่น การแบ่งสต็อกสินค้าหรือการแนะนำลูกค้าให้กัน การขยายเครือข่ายซัพพลายเออร์ไปยังวิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรในพื้นที่อื่น ๆ เช่น เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน และโคราช มีสัดส่วนร้อยละ 60 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการสร้าง

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับหลายฝ่าย สำหรับเครือข่ายลูกค้า พบว่าวิสาหกิจมีลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม โดยมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของยอดขายรายทั้งหมด ขณะที่อีกร้อยละ 30 เป็นกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป (B2C) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์และผลิตภัณฑ์แปรรูป

ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะในช่วงแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดได้ให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาการทำโรงงานขนาดเล็กและกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน สำนักงานเกษตรจังหวัดให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปลูกและการจัดการข้าวสาลี และกรมพัฒนาชุมชนสนับสนุนในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด การสนับสนุนเหล่านี้มีความสำคัญต่อการยกระดับจากกลุ่มแม่บ้านธรรมดาสู่วิสาหกิจชุมชนที่มีมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์กับภาครัฐนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลา ในช่วงหลังวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์เน้นพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐน้อยลง เนื่องจากนโยบายและรูปแบบการสนับสนุนไม่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน ภายในมีการประชุมและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ เดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ไขปัญหา สมาชิกที่มีประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกใหม่ผ่านการทำงานร่วมกัน ส่วนภายนอกวิสาหกิจชุมชนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิสาหกิจชุมชนอื่นผ่านเครือข่ายต่าง ๆ ความเต็มใจที่จะเรียนรู้และปรับตัวนี้เป็นลักษณะสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การเอาชนะอุปสรรคและความท้าทาย

วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์เผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายหลายประการ อุปสรรคด้านเงินทุนและการลงทุนเป็นความท้าทายที่สำคัญ โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเครื่องจักรใหม่ การเป็นวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กทำให้การเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินมีความยากลำบาก นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและทักษะเป็นอีกหนึ่งความท้าทาย แม้ว่าสมาชิกจะมีทักษะในการผลิตแบบดั้งเดิม แต่การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องอาศัยความรู้และทักษะที่ยังขาดอยู่ และความผันแปรของตลาดเป็นความท้าทายที่สำคัญและเป็นเหตุผลหลักของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ลดลงในการใช้งาน OTOP และหันไปซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อยอดขาย และวิกฤติโควิด-19 ทำให้สถานการณ์แย่ลงอย่างมาก รวมถึงการรักษาคุณภาพและมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอเป็นความท้าทายที่ต้องเผชิญอย่างต่อเนื่อง ความผันแปรของคุณภาพวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ ส่งผลต่อความยากในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้คงที่

ในอีกด้านหนึ่ง การปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Adaptability and Continuous Improvement) เป็นกลยุทธ์หลักในการเอาชนะอุปสรรค โดยการปรับเปลี่ยนจากตลาดผู้บริโภคทั่วไปสู่ตลาดอุตสาหกรรมเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการปรับตัวที่สำคัญ แทนที่จะพยายามรักษาดูแลเดิมที่กำลังหดตัว วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์เลือกที่จะแสวงหาตลาดใหม่ที่มีศักยภาพมากกว่า ในด้านปริมาณการสั่งซื้อที่สูงกว่า ความต่อเนื่องของคำสั่งซื้อ และความสามารถในการสร้างรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว นอกจากนี้ การลดจำนวนผลิตภัณฑ์เพื่อมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางก็เป็นอีกตัวอย่างของการปรับตัว รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบและเอาชนะความท้าทาย โดยการพัฒนามอลต์สกัดในรูปแบบของเหลวถือเป็นนวัตกรรมสำคัญที่ช่วยเปิดตลาดใหม่ให้กับวิสาหกิจ ขณะที่การพัฒนา Diastatic Malt ที่มีเอนไซม์สูงเป็นนวัตกรรมที่สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นอีกกลยุทธ์ที่ช่วยลดผลกระทบจากอุปสรรคต่าง ๆ การกระจายแหล่งวัตถุดิบไปยังหลายพื้นที่ช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาซัพพลายเออร์เพียงรายเดียว การสต็อกวัตถุดิบในปริมาณที่มากพอในการจัดการช่วยลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาและความไม่แน่นอนของอุปทาน

และการไม่ยึดติดกับช่องทางจำหน่ายใดช่องทางหนึ่งเป็นอีกรูปแบบของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการยินดีต้อนรับจากช่องทางขายที่ไม่คุ้มค่าแม้จะสูญเสียโอกาสในระยะสั้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งความยั่งยืนในระยะยาว

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวិสาหกิจชุมชนน่านมอลต์เป็นกรณีตัวอย่างของการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เกษตรในบริบทของวิสาหกิจชุมชนไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ โดยใช้กรอบแนวคิดที่บูรณาการทฤษฎีการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทฤษฎีวัฒนธรรม และกลยุทธ์การแข่งขันผ่านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษากรณีศึกษาเชิงลึก โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่มกับสมาชิกวิสาหกิจ ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษาเอกสารและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ประสบความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบข้าวสาลีท้องถิ่นเป็นผลิตภัณฑ์มอลต์คุณภาพสูงที่มีตลาดเฉพาะทั้งในกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปและกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ความสำเร็จนี้เป็นผลมาจากการบูรณาการปัจจัยหลายด้านอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยห้าปัจจัยหลักที่เกื้อหนุนกัน ปัจจัยแรกคือด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าด้านราคาเพียงอย่างเดียว มีการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบอย่างเข้มงวดตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบและการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น มอลต์สกัดที่เป็นของเหลวและ Diastatic Malt ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของตลาดอุตสาหกรรม การใช้วัตถุดิบท้องถิ่นและการกระจายความเสี่ยงผ่านการจัดหาวัตถุดิบจากหลายแหล่งช่วยให้มีความมั่นคงในด้านการผลิต ปัจจัยที่สองคือด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบการคำนวณต้นทุนเฉลี่ยรายปีที่ช่วยคงเสถียรภาพด้านราคา การจัดการแรงงานที่ยืดหยุ่นตามปริมาณงาน และระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างแรงจูงใจ ระบบควบคุมคุณภาพที่ครอบคลุมทุกขั้นตอนและการจัดการความรู้แบบเปิดกว้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการถ่ายทอดทักษะอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่สามคือด้านทุนทางวัฒนธรรม การรักษากฎมิปัญญาท้องถิ่นในกระบวนการผลิตที่ไม่ใช้สารเคมี การสร้างเรื่องราวและความหมายที่เชื่อมโยงกับพื้นที่และชุมชน การสร้างอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นผ่านชื่อ 'น่านมอลต์' และการเชื่อมโยงกับแหล่งที่มาของวัตถุดิบ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบทั้งภายในและภายนอกวิสาหกิจชุมชน ปัจจัยที่สี่คือด้านการตลาดและกลุ่มลูกค้า การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดจากตลาดผู้บริโภคทั่วไป (B2C) สู่ตลาดอุตสาหกรรม (B2B) หลังวิกฤติโควิด-19 เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งกลยุทธ์การตั้งราคาที่คงที่ระยะยาวทำให้สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าผ่านการรับฟังและปรับตัวตามความต้องการ การให้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ฟรีและการให้คำแนะนำ การสร้างแบรนด์ที่เน้นความแท้จริงและความโปร่งใส รวมทั้งการสื่อสารที่เน้นให้ข้อมูลมากกว่าการโฆษณา ปัจจัยที่ห้าคือด้านเครือข่ายและความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายกับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในช่วงแรก และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ตารางที่ 1)

จากการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการสมัยใหม่ การเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ ความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง และการเลือกกลยุทธ์การสร้างแตกต่างมากกว่า

การแข่งขันด้านราคา ผลการวิจัยสนับสนุนกรอบทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมองความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในมิติที่กว้างกว่าผลกำไรทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงการอนุรักษ์วัฒนธรรม การพัฒนาชุมชน และความยั่งยืนของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ด้วย

ตารางที่ 1 สรุปการปรับตัวและการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์

ประเด็นการปรับตัว	ลักษณะการดำเนินการ	เหตุผล/แรงจูงใจ	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
การเปลี่ยนตลาด (Market Shift)	ปรับจากตลาดผู้บริโภคทั่วไป (B2C) ไปสู่ตลาดผู้ประกอบการ (B2B)	ตลาด B2C หดตัวหลังวิกฤติ และ B2B มีความต้องการวัตถุดิบต่อเนื่อง	เพิ่มปริมาณคำสั่งซื้อ ความสม่ำเสมอของรายได้ และความมั่นคงทางธุรกิจ
การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product Focus)	ลดความหลากหลายของสินค้า และมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์หลัก เช่น มอลต์แป้ง และมอลต์สกัด	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพสินค้า และสร้างความแตกต่างในตลาด
การสร้างนวัตกรรม (Innovation)	พัฒนามอลต์สกัดในรูปแบบของเหลว และ Diastatic Malt ที่มีเอนไซม์สูง	เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	เปิดตลาดใหม่ เพิ่มมูลค่าสินค้า และสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน
การพัฒนาเครือข่าย (Network Development)	ขยายเครือข่ายซัพพลายเออร์ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบหุ้นส่วน	เพื่อเพิ่มความมั่นคงของวัตถุดิบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้า	ลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน และเพิ่มโอกาสทางการตลาด
การปรับตัวเชิงองค์กร (Organizational Adaptation)	ปรับรูปแบบการบริหารให้ยืดหยุ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก	เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของวิสาหกิจชุมชน	เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัว

2. อภิปรายผล

การศึกษาวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์นำเสนอกรณีตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นผลมาจากการบูรณาการปัจจัยหลายด้านอย่างเป็นระบบ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

2.1 การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการสมัยใหม่

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับแนวทางการจัดการสมัยใหม่ กระบวนการผลิตมอลต์ที่ยังคงใช้วิธีดั้งเดิมโดยไม่ใช้สารเคมี สะท้อนถึงการอนุรักษ์ภูมิปัญญาการผลิตที่สืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น ในขณะเดียวกัน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในบางขั้นตอน เช่น การใช้แก๊สแทนฟืนเพื่อควบคุมอุณหภูมิที่แม่นยำขึ้น แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการปรับใช้เทคโนโลยีโดยไม่สูญเสียแก่นแท้ของภูมิปัญญา การผสมผสานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Howells (2002) ที่อธิบายว่า การบูรณาการความรู้ท้องถิ่นกับเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสม

กับบริบทท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของตลาดสมัยใหม่ได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ สิ่งที่น่าสนใจคือการที่วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์สามารถรักษาเอกลักษณ์และความแท้จริง (Authenticity) ของกระบวนการผลิตไว้ได้แม้จะขยายตัวเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรม ซึ่งโดยปกติมักต้องการมาตรฐานและปริมาณการผลิตที่สูง ในจุดสมมูลนี้เป็นความท้าทายสำคัญที่หลายวิสาหกิจชุมชนต้องเผชิญ ดังที่ Bessière (1998) ชี้ให้เห็นว่า การรักษาความแท้จริงของผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นในขณะที่ปรับตัวเข้าสู่ตลาดสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อนและการตัดสินใจที่รอบคอบ วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์สามารถทำได้โดยการเน้นย้ำคุณค่าของกระบวนการผลิตแบบธรรมชาติ (Value of Natural Production Processes) และความเชื่อมโยงกับแหล่งที่มาของวัตถุดิบ ในขณะที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและระบบการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในตลาดอุตสาหกรรม ในส่วนของการถ่ายทอดความรู้และทักษะอย่างเปิดเผยภายในวิสาหกิจชุมชนและแม้แต่กับบุคคลภายนอกก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนถึงปรัชญาการจัดการที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป การไม่เก็บความลับทางเทคนิคและยินดีแบ่งปันความรู้แสดงให้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แท้จริงไม่ได้มาจากความลับทางเทคนิค แต่มาจากความสามารถในการบริหารจัดการโดยรวมและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Agrawal (1995) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ท้องถิ่นที่เน้นการแบ่งปันและการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันมากกว่าการผูกขาด อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าสนใจคือแม้จะมีการแบ่งปันความรู้ แต่ก็ไม่ได้ส่งผลให้เกิดคู่แข่งที่แข็งแกร่งขึ้น ซึ่งยืนยันสมมติฐานที่ว่า มิติของความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การบูรณาการปัจจัยหลายด้านมากกว่าความรู้ด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว

2.2 การสร้างทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ

การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดทุนทางวัฒนธรรมของ Bourdieu (1986) ในบริบทของวิสาหกิจชุมชนไทย โดยทุนทางวัฒนธรรมทั้งสามรูปแบบที่ Bourdieu เสนอ คือ รูปแบบที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Embodied State) รูปแบบที่เป็นวัตถุ (Objectified State) และรูปแบบที่เป็นสถาบัน (Institutionalized State) ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยทุนที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลคือความรู้และทักษะในการผลิตมอลต์ที่สมาชิกสั่งสมมา ทุนในรูปแบบวัตถุคือตัวผลิตภัณฑ์มอลต์ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมการผลิตและความเชื่อมโยงกับท้องถิ่น และทุนในรูปแบบสถาบันคือการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ที่วิสาหกิจชุมชนได้รับ เช่น มาตรฐาน OTOP ออ. และ เครื่องหมาย Q นอกจากนี้ ประเด็นที่น่าสนใจคือกระบวนการเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่ง Throsby (2001) อธิบายว่า เป็นความสามารถที่สำคัญของอุตสาหกรรมวัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ชุมชน วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ทำได้โดยการสร้างเรื่องราวและความหมายให้กับผลิตภัณฑ์ เรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงจากกลุ่มแม่บ้านธรรมดาสู่ผู้ผลิตวัตถุดิบมอลต์คุณภาพสูง และการก้าวผ่านพันวิถิต่าง ๆ ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องเล่า แต่กลายเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าของผลิตภัณฑ์ การสร้างอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นผ่านการเชื่อมโยงกับจังหวัดน่านและการใช้ข้าวสาลีจากพื้นที่สูงภาคเหนือก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการเปลี่ยนทุนทางวัฒนธรรมให้เป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ และยังสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจวัฒนธรรมของ Ray (1998) ที่เน้นการใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมและการจัดการคุณภาพเชิงพื้นที่ (Territorial Quality) อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจากกรณีศึกษานี้ การที่วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์สามารถสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มผ่านการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์กับสถานที่และวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างแท้จริง ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์หรือการตลาดเพียงอย่างเดียว แสดงให้เห็นว่าคุณค่าทางวัฒนธรรมสามารถเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าทุนทางวัฒนธรรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ การจัดการที่มีประสิทธิภาพและการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาและพัฒนาคุณค่าที่สร้างจากทุนทางวัฒนธรรม

2.3 ความยืดหยุ่นและการปรับตัวอันเป็นกุญแจแห่งความอยู่รอด

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจในช่วงวิกฤติโควิด-19 จากการมุ่งเน้นตลาดผู้บริโภคทั่วไป (B2C) สู่อุตสาหกรรม (B2B) เป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงนี้มีได้เป็นเพียงการเปลี่ยนช่องทางการจำหน่าย แต่เป็นการปรับเปลี่ยนทั้งระบบตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ ไปจนถึงการสื่อสารกับลูกค้า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านนี้สะท้อนถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) เกี่ยวกับความสำคัญของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมุ่งเน้นจุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการลดจำนวนผลิตภัณฑ์เพื่อมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นอีกตัวอย่างของการปรับตัวที่เรียนรู้จากประสบการณ์ ในช่วงแร่วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์พยายามมีผลิตภัณฑ์หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน แต่ต่อมาพบว่าการผลิตมากเกินไปทำให้ไม่สามารถรักษาคุณภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ การตัดสินใจมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์หลักที่มีความต้องการสูงและสร้างรายได้ดีสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter เกี่ยวกับกลยุทธ์ผู้นำตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) ที่ระบุว่า การเป็นผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือตลาดเฉพาะสามารถสร้างความได้เปรียบมากกว่าการพยายามครอบคลุมทุกตลาด และการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์จากเน้นความสวยงามสู่การเน้นการใช้งานจริงตามข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรับฟังเสียงของลูกค้าและความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนแม้จะขัดกับความเชื่อเดิมของตนเอง กรณีนี้สะท้อนถึงความท้าทายที่ผู้ประกอบการหลายรายเผชิญคือการที่สิ่งที่ผู้ผลิตคิดว่าดีที่สุดอาจไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการจริง ๆ ความสามารถในการยอมรับและปรับตัวตามความเป็นจริงนี้เป็นลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ที่ Senge (1990) กล่าวถึง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

2.4 ความสัมพันธ์และเครือข่ายเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญ

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ไม่ได้เกิดจากความพยายามเพียงลำพัง แต่เป็นผลมาจากเครือข่ายความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับหลายฝ่าย การเชื่อมโยงกับวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตข้าวสาเลเป็นตัวอย่างของความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ร่วมกันและมีลักษณะเหนือกว่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจทั่วไป ความสัมพันธ์ที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในยามที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีปัญหา เช่น การแบ่งสต็อกสินค้า แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและความผูกพันที่ลึกซึ้ง อันสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทุนทางสังคม (Social Capital) ของ Putnam (1993) ที่เน้นความสำคัญของเครือข่ายความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนช่วยกัน

ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ SMEs เป็นอีกมิติหนึ่งของการสร้างทุนทางสังคม การให้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ฟรี การปรับบรรจุภัณฑ์ตามความต้องการ และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้งาน ล้วนเป็นการลงทุนในความสัมพันธ์ระยะยาวที่สร้างความภักดีและการบอกต่อ แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Oliver (1999), (Fournier, 1998) เกี่ยวกับความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ที่เน้นว่าความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจที่ค่อย ๆ สะสมเมื่อเวลาผ่านไป เป็นพื้นฐานของความภักดีที่แท้จริง ในตลาดอุตสาหกรรมที่การบอกต่อปากต่อปากมีความสำคัญสูง การสร้างฐานลูกค้าและเต็มใจแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ผู้อื่นรู้จักเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าในระบบธุรกิจ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐจะมีบทบาทลดลงในช่วงหลัง แต่ก็มีความสำคัญในช่วงแรกของการพัฒนา การได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด และกรมพัฒนาชุมชนช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเข้าถึงความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน สิ่งที่น่าสนใจคือการที่วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์สามารถลดการพึ่งพาภาครัฐและพึ่งพาตนเองได้มากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้และการสะสมขีดความสามารถที่ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการสนับสนุนภาครัฐที่พบในการศึกษานี้ เช่น โปรแกรมการอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการ และกรอบการทำงานที่ยังขาดความยืดหยุ่น เป็นประเด็นที่ควรได้รับการพิจารณาในการออกแบบนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

2.5 การสร้างความแตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้านราคา

กลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนน่านมอด้สะท้อนถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ของ Porter (1985) ในบริบทของวิสาหกิจชุมชนไทยอย่างชัดเจน การเลือกที่จะแข่งขันด้วยคุณภาพ ความเป็นธรรมชาติ และความเชี่ยวชาญเฉพาะมากกว่าการแข่งขันด้านราคาเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับข้อจำกัดและจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชน ดังที่ Barney (1991) ชี้ให้เห็นว่า วิสาหกิจขนาดเล็กมักไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุนกับผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) การสร้างความแตกต่างจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า การพัฒนามอลต์แป้ง (Diastatic Malt) ที่มีเอนไซม์สูงและมอลต์สกัดที่เป็นของเหลวเป็นตัวอย่างของการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนจากคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไม่เพียงแต่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของตลาดอุตสาหกรรม แต่ยังสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Entry Barriers) สำหรับคู่แข่งที่ต้องการเทคนิคและความรู้เฉพาะทางในการผลิต การเน้นย้ำคุณภาพและความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์มากกว่าการเสนอราคาที่ถูกที่สุดช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถรักษาอัตรากำไรที่ดีและสร้างฐานลูกค้าที่ให้คุณค่ากับคุณภาพมากกว่าราคา สอดคล้องกับแนวคิดของ Aaker (1996) ที่ระบุว่า การสร้างมูลค่าตราสินค้าและความแตกต่างสามารถลดความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้าได้ นอกจากนี้ กลยุทธ์การตั้งราคาที่คงราคาในระยะยาวแทนการปรับราคาตามต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง เป็นอีกมิติหนึ่งของการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าราคา การคำนวณต้นทุนเฉลี่ยต่อปีและคงราคาไว้ตลอดทั้งปีแม้ราคาวัตถุดิบจะผันผวน แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความสะดวกของลูกค้ามากกว่าการเพิ่มผลกำไรในระยะสั้น กลยุทธ์นี้สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งที่อาจมีการปรับราคาบ่อยครั้งและช่วยสร้างความไว้วางใจในระยะยาว อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้อาจต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงที่ดี เช่น การสต็อกวัตถุดิบในปริมาณมากและการกระจายแหล่งวัตถุดิบ เพื่อรองรับความผันผวนของราคาและปริมาณวัตถุดิบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัย สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนดังนี้ ประการแรก การออกแบบโปรแกรมสนับสนุนที่มีความยืดหยุ่นและตรงตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชน โปรแกรมการอบรมและพัฒนาศักยภาพควรออกแบบโดยคำนึงถึงความหลากหลายของวิสาหกิจชุมชน และระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน การจัดโปรแกรมแบบมาตรฐานเดียวที่ใช้กับทุกพื้นที่ (One-Size-Fits-All) อาจไม่เหมาะสมและไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงได้ ควรมีการประเมินความต้องการก่อนการออกแบบโปรแกรม และมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเนื้อหาและวิธีการตามบริบทของพื้นที่แต่ละวิสาหกิจชุมชน การให้การสนับสนุนที่เน้นการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการให้คำตอบแบบสำเร็จรูปจะช่วยสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ประการที่สอง การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวิสาหกิจชุมชน การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเครือข่ายและการเรียนรู้จากผู้อื่น หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนการสร้างแพลตฟอร์มหรือกลไกที่อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ระหว่างวิสาหกิจชุมชน การจัดงานแสดงสินค้าและการจับคู่ธุรกิจที่มีคุณภาพและตรงกลุ่มเป้าหมายจะมีประโยชน์มากกว่าการจัดงานขนาดใหญ่ที่ไม่มี

การคัดสรร การสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับวิสาหกิจชุมชนใหม่อาจเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice) ในระดับภูมิภาคหรือระดับผลิตภัณฑ์จะช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน

ประการที่สาม ควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงตลาดใหม่และการสร้างความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรม การเปลี่ยนผ่านของวิสาหกิจน่านมอด้จากตลาดผู้บริโภคสู่ตลาดอุตสาหกรรมแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่สำคัญ หน่วยงานภาครัฐควรทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนกับผู้ซื้อในภาคอุตสาหกรรมที่มีความต้องการวัตถุดิบหรือส่วนผสมคุณภาพสูง การจัดทำฐานข้อมูลวิสาหกิจชุมชนที่มีผลิตภัณฑ์คุณภาพและสามารถผลิตในปริมาณที่เหมาะสม พร้อมทั้งข้อมูลผู้ซื้อที่สนใจในวัตถุดิบท้องถิ่น จะช่วยอำนวยความสะดวกในการจับคู่ธุรกิจ และการสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับมาตรฐานและความต้องการของอุตสาหกรรมผ่านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาศักยภาพเฉพาะทางจะเพิ่มโอกาสของความสำเร็จ

ประการที่สี่ การสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการยกระดับมาตรฐาน วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งมีศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมแต่ขาดทรัพยากรและความรู้เฉพาะทาง การสนับสนุนการเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัย การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและการทดสอบผลิตภัณฑ์ และการอำนวยความสะดวกในการขอรับรองมาตรฐานต่าง ๆ จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถยกระดับผลิตภัณฑ์และขยายตลาดได้ การสร้างศูนย์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนในระดับภูมิภาคที่มีอุปกรณ์และบุคลากรเชี่ยวชาญพร้อมให้บริการจะช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม

ประการที่ห้า การปรับปรุงกลไกการเข้าถึงแหล่งทุน วิสาหกิจชุมชนมักประสบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินเนื่องจากขาดหลักประกัน การออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับลักษณะของวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็ก เช่น สินเชื่อที่ใช้สินค้าคงเหลือเป็นหลักประกัน หรือกองทุนเสริมสภาพคล่องระยะสั้นในช่วงที่มีจำนวนสั่งซื้อขนาดใหญ่ จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียน การสนับสนุนให้สถาบันการเงินเข้าใจลักษณะธุรกิจและความเสี่ยงของวิสาหกิจชุมชนมากขึ้นผ่านการจัดทำข้อมูลและกรณีศึกษาที่ดี

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษารุ่นนี้ทำให้เห็นประเด็นและโอกาสสำหรับการวิจัยในอนาคตหลายประการ โดยประการแรก การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างมูลค่าเพิ่มจะช่วยระบุปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างได้ชัดเจนขึ้น การศึกษาในลักษณะนี้ควรครอบคลุมวิสาหกิจชุมชนในประเภทผลิตภัณฑ์และภูมิภาคที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถหาปัจจัยความสำเร็จที่เป็นสากลและปัจจัยที่เฉพาะบริบท โดยการใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานที่รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจะให้ได้ภาพที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ประการที่สอง การศึกษาตามยาว (Longitudinal Study) ที่ติดตามวิสาหกิจชุมชนในระยะเวลามากกว่าปี จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในระยะยาว การศึกษาในลักษณะนี้จะสามารถตอบคำถามว่าวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในระยะสั้นนั้นสามารถรักษาความสำเร็จไว้ได้อย่างไร และต้องเผชิญกับความท้าทายอะไรบ้างเมื่อเวลาผ่านไป การติดตามการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อชุมชนในระยะยาวจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าในการพัฒนา

ประการที่สาม การศึกษามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายจะช่วยให้เข้าใจระบบนิเวศของวิสาหกิจชุมชนได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การศึกษามุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับคุณค่าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ชุมชน ปัจจัยที่ทำ

ให้เลือกซื้อ และความเต็มใจที่จะจ่ายราคาพรีเมียมจะช่วยให้เข้าใจกลไกการสร้างมูลค่าได้ดีขึ้น การศึกษามุมมองของซัพพลายเออร์จะช่วยให้เข้าใจความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน การศึกษาผลกระทบของวิสาหกิจชุมชนต่อชุมชนท้องถิ่นในมิติต่าง ๆ เช่น การจ้างงาน รายได้ การพัฒนาทักษะ และการอนุรักษ์วัฒนธรรม จะช่วยประเมินคุณค่าของวิสาหกิจชุมชนในมิติที่กว้างกว่าความสำเร็จในเชิงธุรกิจเพียงอย่างเดียว

ประการสุดท้าย การศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นประเด็นที่สำคัญและทันสมัย การศึกษาการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ โซเชียลมีเดีย หรือปัญญาประดิษฐ์ในการพยากรณ์ความต้องการจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบเครื่องมือและระบบสนับสนุน การศึกษาความท้าทายและอุปสรรคในการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้ในบริบทของวิสาหกิจชุมชนจะช่วยออกแบบแนวทางการสนับสนุนที่เหมาะสม ซึ่งการวิจัยในประเด็นเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศในระยะยาว

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2554). *คู่มือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน*. กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2568). *กรมส่งเสริมการเกษตรประกาศผลวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี 2568 ยกย่อง 6 ชุมชน ต้นแบบ สร้างรายได้-ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก*. กรมส่งเสริมการเกษตร.
- ณภัทร ทิพย์ศรี, ภัทรา พรสมเสมอ, และ กนกกร จิตจำนงค์. (2560). ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย. *วารสารบัญชีปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 2(1), 1 - 14.
- นิออน ศรีสมยง. (2552). *แนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา อำเภอดงขี้เหล็ก จังหวัดนครราชสีมา* [รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2557). โครงการจัดทำแผนชุมชนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตแบบมีส่วนร่วมของคนในหมู่บ้านโคกแฝก ตำบลขามทะเลสอ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา. *Naresuan University Journal: Science and Technology (NUJST)*, 21(1), 93 - 106.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2566). *การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานราก*. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์.
- อัญชลี หิรัญแพทย์, วราภรณ์ สารอินมูล และ ทมณี สุขใส. (2560, 10 มีนาคม). การจัดการห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนบ้านโนนดงชุมชนคลองโยงลานตากฟ้า จ.นครปฐม. ใน *เอกสารสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 4*, 36 - 43. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Agrawal, A. (1995). Dismantling the Divide Between Indigenous and Scientific Knowledge. *Development and Change*, 26(3), 413 - 439. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.1995.tb00560.x>.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Berkes, F., Colding, J., & Folke, C. (2000). Rediscovery of Traditional Ecological Knowledge as Adaptive Management. *Ecological Applications*, 10(5), 1251 - 1262. <https://doi.org/10.2307/2641280>.
- Bessière, J. (1998). Local Development and Heritage: Traditional Food and Cuisine as Tourist Attractions in Rural Areas. *Sociologia Ruralis*, 38(1), 21 - 34. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00061>.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (241 - 258). Greenwood.
- Fellows, P., & Hilmi, M. (2011). *Selling Street and Snack Foods* (FAO Diversification Booklet No. 18). Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343 - 373. <https://doi.org/10.1086/209515>.
- Howells, J. (2002). Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, 39(5-6), 871-884. <https://doi.org/10.1080/00420980220128354>.
- Ilbery, B., & Kneafsey, M. (2000). Producer Constructions of Quality in Regional Speciality Food Production: A Case Study from South West England. *Journal of Rural Studies*, 16(2), 217-230. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(99\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(99)00041-8).
- Ingram, V., Riisgaard, L., Waarts, Y., & Ton, G. (2023). Smallholder Participation in Modernising Agri-Food Value Chains in Thailand: The Role of Traditional Markets. *The European Journal of Development Research*, 35(3), 537-558. <https://doi.org/10.1057/s41287-023-00587-9>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Maneenin, P., Pinichchan, G., Kamphangdee, S., Kootiphakdee, T., Laotanataworn, B., & Maneenin, T. (2024). Development of Community Enterprise for Sustainable Success: Lessons from The Tha Sap Coconut Shell Group in Yala, Thailand. *Asian Interdisciplinary and Sustainability Review*, 13(2), 25 - 32. <https://doi.org/10.14456/aisr.2024.10>.
- Muangmee, C., Pongvatnanusorn, V., Sawangcharoen, K., Chaitorn, T., Kassakorn, N., & Saqib, S. E. (2024). Factors Influencing the Success of Processed Agricultural Products: An Empirical Study from Thailand. *Sarhad Journal of Agriculture*, 40(3), 1033 - 1045. <https://dx.doi.org/10.17582/journal.sja/2024/40.3.1033.1045>.
- Nakhonsong, P., & Chamruspanth, V. (2024). Promoting Community Enterprises in Thailand: Challenges and Opportunities. *Revista de Gest o Social e Ambiental*, 18(4), e06505. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-123>.

- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Ray, C. (1998). Culture, Intellectual Property and Territorial Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 38(1), 3 - 20. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00060>.
- Rundh, B. (2009). Packaging Design: Creating Competitive Advantage with Product Packaging. *British Food Journal*, 111(9), 988 - 1002. <https://doi.org/10.1108/00070700910992880>.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Suwanmaneepong, S., Llonas, C., Kerdsriserm, C., Khernkhan, J., Sabaijai, P. E., Samanakupt, T., ... & Dana, L. P. (2024). Participatory Value Chain Development. Insights from Community-based Enterprise in Rural Thailand. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 22(1), 2371703.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- Tregear, A. (2003). From Stilton to Vimto: Using Food History to Re-think Typical Products in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 43(2), 91 - 107. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00233>.
- Vivalt, E., & Coville, A. (2023). How do Policymakers Update Their Beliefs?. *Journal of Development Economics*, 165, 103121.