

การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ชุมชนมัสยิดสวนพลู
แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร
Strategic Thinking for the Development of Ban Khanom Badin Community
Enterprise, Suanplu Mosque Community, Bang Yi Ruea Subdistrict,
Thon Buri District, Bangkok

อับดุล ฆมานรุน | Abdur Manrun^{1*}
กิตตินันท์ กระจางพันธ์ | Kittinan Krachangphan²
จิระพงศ์ เรืองกุล | Jirapong Ruanggoon³
ปกรณ์ โอภาสวิทยารักษ์ | Pakorn Opasvitayarux⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ถอดบทเรียนการประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน และ 2) กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ถอดบทเรียนการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนตามแนวคิดส่วนประสมการตลาด ผ่านการเล่าเรื่องโดยประธานและรองประธานวิสาหกิจชุมชน และการศึกษาจากเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยใช้เครื่องมือของการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS matrix การประชุมเชิงปฏิบัติการอนาคต และการระดมสมอง

ผลการวิจัยพบว่า ขนมบดินของวิสาหกิจชุมชนนี้มีความโดดเด่นในเรื่องรสชาติ ความเป็นของแท้ดั้งเดิม ลอกเลียนแบบได้ยาก มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกซื้อหลายขนาด และจัดจำหน่ายในราคาที่คุ้มค่า วิสาหกิจชุมชนประสบปัญหาราคาวัตถุดิบที่ขยับสูงขึ้น ทำให้ต้องแบกรับต้นทุนการผลิต ได้กำไรลดน้อยลง มีข้อจำกัดเรื่องบรรจภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาส่งผลกระทบทำให้ยอดขายลดลงไปมาก กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขยาย ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยพัฒนาวิสาหกิจชุมชน บ้านขนมบดินอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในอนาคต

คำสำคัญ: การคิดเชิงกลยุทธ์, การถอดบทเรียนผ่านเรื่องเล่า, วิสาหกิจชุมชน

^{1*}ผู้ประพันธ์อันดับแรก นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

² นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

³ อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

⁴ อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

^{1*}First Author, Master of Business Administration program students, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

² Master of Business Administration program students, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

³ Full- time instructor, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

⁴ Part- time instructor, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

Abstract

The objectives of this research were 1) to extract lessons learned from Ban Khanom Badin community enterprise, and 2) to formulate strategies to develop Ban Khanom Badin community enterprise. Qualitative research was used to take a lesson learned according to the marketing mix through storytelling by interviewing the president and vice president of community enterprises and studying documents. The data was analyzed by content analysis. Strategies to develop community enterprises are formulated by using strategic thinking tools such as situation analysis, the TOWS matrix, the future workshop, and brainstorming.

The results showed that Khanom Badin of Ban Khanom Badin community enterprise is outstanding in taste, authenticity, difficulty to imitate, various sizes of product, and worth. This community enterprise faces problems from rising raw material prices, which make them have to bear the cost of production and be less profitable as well as restrictions on packaging, distribution channel, and marketing promotion. In particular, the coronavirus pandemic has affected the Ban Khanom Badin community enterprise, causing sales to decline. Strategies to develop Ban Khanom Badin community enterprises include cost reduction, product value addition, distribution channel expansion, and branding. These strategies will help the Ban Khanom Badin community enterprise survive and grow in the future.

Keywords: Strategic thinking, Lesson learned through storytelling, Community enterprise

บทนำ

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันได้หันมาให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจฐานราก โดยหวังให้มีการกระจายรายได้ไปยังชุมชนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง วางรากฐานความมั่นคงด้านเศรษฐกิจให้กับประเทศ ผ่านนโยบายและการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนที่กระจายอยู่ทั่วประเทศให้มีความเข้มแข็ง โดยที่วิสาหกิจชุมชนนั้นถือเป็นกลไกสำคัญของเศรษฐกิจฐานรากที่จะช่วยแก้ปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ และมีศักยภาพในการแข่งขัน (Zada et al., 2021; หทัยชนก คะตะสมบุญ, 2563) วิสาหกิจชุมชนที่ตั้งอยู่บนฐานคิดของเศรษฐกิจฐานรากนี้ได้สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมิใช่ว่าจะเกิดขึ้นได้โดยง่าย เนื่องจากบริบทแวดล้อมของการประกอบการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยยังไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งในส่วนของทิศทางวิสาหกิจชุมชน คุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การตลาด เครือข่ายความร่วมมือ และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้อย่างเต็มที่ กล่าวได้ว่า วิสาหกิจชุมชนยังขาดความสามารถในการประกอบการ ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนหลายแห่งประสบความล้มเหลว (สัญญา เคนาภูมิ, 2558; อุทัย ปริญญาสุทธินันท์, 2560; วรภัทร์ แสงแก้ว, 2564)

การเสริมสร้างความสามารถในการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องอาศัยการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ซึ่งหมายถึง กระบวนการคิดเชิงระบบ นำมาใช้แก้ปัญหา สถานการณ์ โดยกำหนดกลยุทธ์ และทางเลือกในการดำเนินงานขึ้นมา เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Alatailat, Elrehail, & Emeagwali, 2019; Dixit et al., 2021; มาตา แก้วเซ่ง, สมชาย เทพแสง และสมบุญ บุรศิริรักษ์, 2559; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2563; นันทา สุริรักษา, 2564) การคิดเชิงกลยุทธ์มีเทคนิค เครื่องมือที่สำคัญหลายประการ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) การกำหนดกลยุทธ์ TOWS matrix การถอดบทเรียนโดยอาศัยการเล่าเรื่อง (story telling) การกวาดสัญญาณสภาพแวดล้อม (environmental

scanning) การประชุมเชิงปฏิบัติการอนาคต (future workshop) และการสร้างฉากทัศน์ (scenario matrix) เป็นต้น เทคนิคและเครื่องมือดังกล่าวนี้สามารถนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้อยู่รอด เติบโต และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดียิ่ง (Dhir, Dhir, & Samanta, 2018; Utaranakorn & Kiatmanaroach, 2021; ปานจิตร สุขุมาลัย, เอี่ยมพร หลินเจริญ และชำนาญ ปานวณิช, 2561; กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภากรณ์ เครือจันทร์, 2563; อริย์ธัช อักษรทับ และคณะ, 2564)

วิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนประชาชนในชุมชนรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน วิสาหกิจชุมชนนี้ผลิตและจัดจำหน่ายขนมบดิน ผลิตภัณฑ์หลักที่ได้สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ชนมบดีนมีรสชาติและเอกลักษณ์เฉพาะตัวแต่เดิมนั้นจะทำออกมาจำหน่ายกันโอกาสพิเศษ เช่น งานบุญ งานแต่ง และเทศกาลใหญ่ของชาวมุสลิมปัจจุบันชนมบดีนเป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ชุมชนมัสยิดสวนพลู ได้นำมาเป็นผลิตภัณฑ์หลักออกจัดจำหน่ายเพื่อสร้างอาชีพ เพิ่มรายได้ และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเรื่อยมา

วิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ยังคงมีการประกอบการอย่างต่อเนื่องแต่ต้องประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภค ราคาวัตถุดิบที่ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ยังเป็นอุปสรรคสำคัญ ส่งผลให้ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรของวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ชุมชนมัสยิดสวนพลู ลดลง ผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงต้องการถอดบทเรียนการประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน โดยใช้แนวคิดส่วนประสมการตลาด (4Ps) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด มาเป็นกรอบในการกำหนดประเด็นถอดบทเรียน แนวคิดส่วนประสมการตลาดนี้ได้รับความนิยมนำมาใช้เป็นกรอบวิเคราะห์การประกอบการของวิสาหกิจชุมชน เพื่อทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกันอย่างแพร่หลาย (Chumme & Khammadee, 2021; Erlina & Hermawan, 2021; พัสกร ลัทธิวิชัยพัฒนา และอนงค์ ศรีโสภา, 2563; นุชนาถ นรินทร์, เขียวกา สุขเยี่ยม และสิทธิ ธีรสรณ์, 2564)

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ได้ใช้กรอบการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) ระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน นำข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS matrix การวิจัยครั้งนี้ได้นำเทคนิคของการคิดเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลายเข้ามาปรับใช้ทั้งในช่วงการถอดบทเรียนและการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิคดังกล่าว ได้แก่ การถอดบทเรียนโดยอาศัยเรื่องเล่า การประชุมเชิงปฏิบัติการอนาคต การระดมสมอง ผลงานวิจัยที่ได้นี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ในการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นแนวทางแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อช่วยให้วิสาหกิจชุมชนรับมือกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อถอดบทเรียนการประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร
- 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านชนมบดีน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ถอดบทเรียนการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ในขั้นตอนการเตรียมการถอดบทเรียนผู้วิจัยได้ประชุมทีมวิจัย กำหนดประเด็นของการถอดบทเรียนในเรื่องการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินตามแนวคิดส่วนประสมการตลาด (4Ps) ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด นักวิจัยแบ่งบทบาทหน้าที่ออกเป็นผู้อำนวย ผู้จับประเด็น และผู้บันทึก จากนั้นผู้วิจัยได้ประสานงานเบื้องต้นกับประธานวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินเพื่อนัดวัน เวลา และสถานที่ที่จะถอดบทเรียน การถอดบทเรียนได้เกิดขึ้น ณ วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ในวันที่ 23 มิถุนายน 2565 กระบวนการถอดบทเรียนได้ดำเนินการโดยผู้อำนวย สร้างบรรยากาศในการถอดบทเรียน ถามประเด็นที่ได้จัดเตรียม และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้จับประเด็นทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด และสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อมีประเด็นที่ไม่เข้าใจ และผู้บันทึก ได้ทำการบันทึกภาพ บันทึกเสียง และสังเกตตลอดช่วงเวลาของการถอดบทเรียน วิธีการที่นำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลคือ วิธีการเล่าเรื่อง (story telling) โดยประธานและรองประธานวิสาหกิจชุมชน บอกเล่าเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน มุ่งเน้นประเด็นส่วนประสมการตลาด ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเอกสารแผ่นพับ บอร์ดป้ายประกาศ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตเพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

วัตถุประสงค์ที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือของการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน นำข้อมูลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS matrix แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ

จากนั้นผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่ได้ไปพูดคุยกับประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนเบื้องต้น พิจารณาถึงความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น แล้วดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการอนาคต (future workshop) ณ วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ในวันที่ 30 มิถุนายน 2565 เพื่อร่วมกันคัดเลือกกลยุทธ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน ขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยประธานวิสาหกิจชุมชน 1 คน รองประธานวิสาหกิจชุมชน 1 คน สมาชิกวิสาหกิจชุมชน 7 คน ทีมผู้วิจัย 3 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน ในขั้นตอนนี้ใช้เทคนิคการระดมสมอง (brain storming) เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ร่วมคิดร่วมพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ จนนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติหรือการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง

ผลการวิจัย

1. ถอดบทเรียนการประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน

วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2535 ตั้งอยู่เลขที่ 78 ซอยเทอดไท 9 ถนนเทอดไท แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยเริ่มจากสำนักงานเขตธนบุรีได้เข้ามาประสานงาน ให้คำปรึกษาหารือ และประชุมร่วมกับชุมชนถึงความเป็นไปได้ในการก่อตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสนับสนุนประชาชนในชุมชนรวมกลุ่มเพื่อสร้างรายได้ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนมัสยิด สวนพลู ซึ่งคนในชุมชนได้รับตอบรับและรวมตัวกันขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ จนสามารถนำ “ขนมบดิน” ออกจำหน่ายในนามของวิสาหกิจชุมชน จนกระทั่งปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน มีสมาชิก 15 คน และมีลูกจ้างประจำ 2 คน

การประกอบการวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด มีดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์ ขนมบดิน (Khanom Badin: Thai-Muslim Butter Cake) ขนมที่มีลักษณะคล้ายบัตเตอร์เค้ก แรกเริ่มจะทำออกมาเพื่อรับประทานกันในงานต่าง ๆ ของชาวมุสลิม จุดเด่นของขนมบดินอยู่ที่เนื้อขนม รสชาติหอม หวาน มัน จากส่วนผสมหลักคือ นมและเนย มีความแตกต่างจากเค้กทั่วไป มีให้เลือกหลายหน้า เช่น ลูกเกด ผลไม้เชื่อม และเนย เป็นต้น (ดูภาพที่ 1 ประกอบ)



ภาพที่ 1 ขนมบดิน ผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน

ที่มา: ภาพถ่ายโดยผู้วิจัย

ขนมบดินมีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ โดยสูตรเฉพาะของป้ายุพิน (ป้าเล็ก) ลอกเลียนแบบยาก ทำจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ซึ่งมีต้นทุนสูง เพื่อคงรสชาติและความเป็นขนมบดินมัสยิดสวนพลูของแท้ ประธานวิสาหกิจชุมชนให้ข้อมูลว่า “ทางวิสาหกิจต้องการคงรสชาติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไว้ แม้ว่าจะมีต้นทุนจากวัตถุดิบที่ราคาเพิ่มสูงขึ้น ด้วยต้องการให้ลูกค้าได้รับประทานขนมที่อร่อย รสชาติเป็นเอกลักษณ์ ราคาคุ้มค่า ทางเราต้องการให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ จึงให้ความสำคัญกับความเป็นเอกลักษณ์ของขนมที่เป็นของแท้ ดั้งเดิม” ตัวแป้งเหนียว หนึบ ๆ มีกลิ่นหอมเนย และผลิตตามคำสั่งซื้อวันต่อวัน ไม่มีการนำขนมค้างคิ่นมาจัดจำหน่าย ขนมบดินสามารถเก็บไว้ได้ที่อุณหภูมิห้องได้นาน 4 วัน และเมื่อแช่ตู้เย็นจะสามารถยืดอายุได้นานถึง 14 วัน เมื่อออกจากตู้เย็น อุ่นด้วยไมโครเวฟ ขนมจะไม่เสียรสชาติ

2) ราคา ขนมบดินจัดจำหน่ายหลากหลายราคา ตั้งแต่ 25, 40, 45 และ 190 บาท ซึ่งเป็นราคาใหญ่สามารถตัดเป็นชิ้นย่อยได้หลายชิ้น ในเรื่องของการกำหนดราคาขายนั้นมีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การที่วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินต้องประสบปัญหาด้านต้นทุนจากการที่วัตถุดิบที่ใช้การผลิตขนมปรับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องแบกรับต้นทุน ทำกำไรได้ลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม แม้ต้นทุนจะเพิ่มสูงขึ้นแต่ทางวิสาหกิจชุมชนยังคงตรึงราคาขายไว้คงเดิม มีเพียงปรับเพิ่มในส่วนของขนมบดินขนาดใหญ่จากเดิม 180 เป็น 190 บาท โดยที่ไม่มีการปรับลดส่วนผสมลงแต่อย่างใด

3) ช่องทางการจัดจำหน่าย หน้าร้านจัดจำหน่ายขนมบดินตั้งอยู่ที่ทำการวิสาหกิจชุมชน ใกล้กับมัสยิดสวนพลู กลุ่มลูกค้าเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณมัสยิดสวนพลู และมีลูกค้าจากภายนอกมารับไปขายต่อตามงานเลี้ยงของบริษัท หน่วยงานภาครัฐ และตามงานเทศกาลต่าง ๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลสำคัญเกี่ยวกับศาสนาอิสลามจะมีคำสั่งซื้อเข้ามาจำนวนมาก (ที่ผ่านมาเคยมีถึง 1,000 ถาด) กล่าวได้ว่าการจัดจำหน่ายช่วงเทศกาล ผ่านลูกค้าที่รับจัดงานตามเทศกาลต่าง ๆ นี้ เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสำคัญของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน นอกจากนี้ยังมีการจัดจำหน่ายกลุ่มลูกค้าต่างจังหวัดโดยจัดส่งขนมออกจำหน่ายบ้าง

แต่ไม่มากนัก ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนได้เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายอีกหนึ่งช่องทาง คือการจัดจำหน่ายออนไลน์ผ่านเพจเฟซบุ๊ก (ดูภาพที่ 2 ประกอบ)



ภาพที่ 2 เพจเฟซบุ๊กร้านบ้านขนมบดิน อัจยะหทัย น้อยปลา-ป้าเล็ก มัสยิดสวนพลู
ที่มา: ร้านบ้านขนมบดิน อัจยะหทัย น้อยปลา-ป้าเล็ก มัสยิดสวนพลู, 2565

ช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ เป็นการปรับตัวที่สืบเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ประธานวิสาหกิจชุมชนได้ให้ข้อมูลว่า “สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิดที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ส่งผลต่อยอดขายมาก ยอดขายลดลงไป 50 % จาก 2 ปีที่มีเหตุการณ์โควิด เนื่องจากงานตามเทศกาลต่าง ๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครนั้นถูกยกเลิกไปเกือบทั้งหมด ทำให้ผู้จัดงานไม่มีการสั่งซื้อเข้ามา ตอนนี้จึงมีช่องทางออนไลน์มาช่วยเสริม” การเปลี่ยนมาจัดจำหน่ายขนมบดินผ่านสื่อออนไลน์ และใช้บริการจัดส่งอาหารแบบเดลิเวอรี่กลายเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินในช่วงสถานการณ์วิกฤต

3) การส่งเสริมการตลาด ที่ผ่านมาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินมีการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ โดยการออกรายการโทรทัศน์ช่องไทยพีบีเอส (Thai PBS) แต่ก็ได้ดำเนินการต่อเนื่อง ปัจจุบันมีช่องทางประชาสัมพันธ์ผ่านเพจเฟซบุ๊ก “ร้านบ้านขนมบดิน อัจยะหทัย น้อยปลา-ป้าเล็ก มัสยิดสวนพลู” โดยนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขนมบดินและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ นอกจากนี้ในเพจเฟซบุ๊กยังนำเสนอกิจกรรมและความเคลื่อนไหวของวิสาหกิจชุมชนมัสยิดสวนพลูมาเผยแพร่ สร้างความน่าสนใจ สร้างการรับรู้ และผูกพันไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อันจะเป็นการเพื่อส่งเสริมให้วิสาหกิจมียอดขายและลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินยังได้ใช้ “ปากต่อปาก” สื่อสารไปยังญาติพี่น้อง คนในชุมชน และคนที่รู้จักคุ้นเคยกันให้ช่วยซื้อผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายตามร้านค้าหรือสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าใหม่ได้ลิ้มลอง ซึ่งได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือเป็นอย่างดี

2. กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน

จากที่ได้ลงพื้นที่รับฟังเรื่องราวของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินจากประธานและรองประธานวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม ทำให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) สะท้อนให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1. วิสาหกิจชุมชนผลิตขนมบดินที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ มีสูตรเฉพาะลอกเลียนแบบได้ยาก S2. ผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนคุณภาพสูง เลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และความใส่ใจในทุกขั้นตอนของการผลิต S3. วิสาหกิจชุมชนสามารถลดต้นทุนทำให้เสนอขายผลิตภัณฑ์ที่เปรียบเทียบกับราคาจัดจำหน่าย กับการยอมรับ ความพึงพอใจของลูกค้า และคุณภาพของวัตถุดิบแล้วถือว่าไม่แพง S4. วิสาหกิจชุมชนผลิตขนมบดินหลากหลายขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ ตามความต้องการของลูกค้า	W1. ขาดช่องทางในการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ปัจจุบันมีเพียงช่องทางออนไลน์ผ่านเฟซบุ๊ก และการบอกต่อปากต่อปาก W2. กำลังคนไม่เพียงพอ มีลูกจ้างประจำเพียงแค่ 2 คน ส่วนสมาชิกที่เหลืออีก 15 คน มีภาระงานประจำ ทำให้เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมากจะผลิตสินค้าไม่ทันความต้องการ W3. บรรจุภัณฑ์ไม่ทันสมัย ไม่ดึงดูดให้ลูกค้ารายใหม่สนใจซื้อ
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1. ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความเป็นสินค้าชุมชน หันมาจับจ่ายสินค้าที่มีความเป็นของแท้ดั้งเดิมมากขึ้น O2. บริการจัดส่งอาหารเดลิเวอรี่ ซึ่งผู้บริโภคในปัจจุบันหันมาใช้บริการกันแพร่หลาย O3. เครือข่ายภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่มีการจัดเลี้ยงอาหารว่าง ร้านคาเฟ่ในพื้นที่ใกล้เคียง ช่วยส่งเสริมการขายและกระจายสินค้า	T1. สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ยังส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของประชาชน T2. สภาพเศรษฐกิจ ในปัจจุบันที่มีผลต่อกำลังซื้อและการใช้จ่ายของผู้บริโภค

จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ได้นี้ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน โดยใช้ TOWS matrix ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน โดยใช้ TOWS matrix

กลยุทธ์เชิงรุก SO	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (S1+S2+O1) - ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (S1+S2+O2+O3) - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจช่วยกระจายสินค้า (S1+S2+S4+O1+O3)	- จ้างคนในชุมชน ช่วยผลิตสินค้าช่วงที่มีการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก (W2+O1+O3) - ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับการจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ (W3+O1+O2)
กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST	กลยุทธ์เชิงรับ WT
- จับมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเขต ช่วยหาช่องทางการกระจายสินค้า เช่น การออกบูธ ตามงานเทศกาลต่าง ๆ เมื่อสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลาย (S1+S2+S3+S4+T1) - ทำความร่วมมือกับบริษัทที่มีการจัดเลี้ยงอาหารว่างในโอกาสต่าง ๆ นำขนมบดินไปให้บริการผู้เข้าร่วมโครงการ (S4+T1) - ทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบ ประกันราคาซื้อวัตถุดิบที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิต (S3+T2)	- ปรับราคาสินค้าตามสภาพเศรษฐกิจ ให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น (W2+W3+T2) - เพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่หลากหลายมากขึ้น (W1+T1)

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ไปพูดคุยเบื้องต้นกับประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ซึ่งทางวิสาหกิจชุมชนต้องการให้ช่วยหาช่องทางการจัดจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ได้รับรู้และลองชิมผลิตภัณฑ์ การจัดหาพันธมิตรในการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสม

กับการจำหน่ายหน้าร้าน การจัดเลี้ยง และการส่งแบบเดลิเวอรี่ ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นทางวิสาหกิจชุมชนต้องการที่จะคงสูตรดั้งเดิมไว้เช่นเดิม เพื่อความเป็นเอกลักษณ์ และรสชาติที่ไม่เหมือนเจ้าอื่น ส่วนการนำขนมบดินไปออกบูธขายตามเทศกาลต่าง ๆ ที่สำนักงานเขตประสานให้นั้นทางรองประธานวิสาหกิจชุมชนได้ให้ข้อมูลว่า “การออกบูธขายได้ดีมากในบางงาน บางงานขายไม่ได้กำไร เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การขนส่ง และว่าจ้างแรงงาน ถือเป็นความเสี่ยงหนึ่ง ซึ่งหากมีช่องทางออนไลน์เข้ามาช่วยเพิ่มเติม อาจช่วยลดความเสี่ยงได้” จากนั้นได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการอนาคต ร่วมกับเทคนิคการระดมสมอง ณ วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน เพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินในอนาคต ผลการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3

กลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
ลดต้นทุน	• ทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบในพื้นที่ใกล้เคียง • ลดการสูญเสีย • พัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกและพนักงาน
เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์	• ผลักดันให้ขนมบดินเป็นสินค้า OTOP • ปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่
ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	• จัดหาตัวแทนเพิ่มช่องทางในการวางขาย • ทดลองออกบูธวางขายในตึก สำนักงาน หรืออาคารพาณิชย์ • นำผลิตภัณฑ์วางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น (7-11)
สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก	• ปรับบรรจุภัณฑ์ให้โดดเด่นน่าจดจำ • ใช้ความเป็นของแท้สร้างแบรนด์เชื่อมโยงเรื่องเล่าความเป็นมา • บอกต่อปากต่อปาก

1. กลยุทธ์การลดต้นทุน มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

(1) ทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้ขนมบดินยังคงคุณภาพได้ภายใต้ราคาที่เหมาะสม แก้ปัญหาการคว้วัตถุดิบที่ปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบในพื้นที่ใกล้เคียง เพราะจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ลดเวลาการขนส่งได้อีกด้วย การทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบจะช่วยลดผลกระทบหรือปัญหาการคว้วัตถุดิบในอนาคต ทำให้วิสาหกิจชุมชนขนมบดินสามารถการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ลดการสูญเสีย โดยทั่วไปธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารมักมีการสูญเสียจากวัตถุดิบเสื่อมคุณภาพ เนื่องจากเก็บไว้นานเกินไป ดังนั้นเพื่อลดการสูญเสีย และนำไปสู่การลดต้นทุน วิสาหกิจชุมชนขนมบดินควรทำการสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับกำลังผลิตในแต่ละวัน ไม่ซื้อมาเก็บไว้เพื่อลดปริมาณวัตถุดิบคงคลัง ถือเป็นการบริหารต้นทุนเรื่องวัตถุดิบ ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี

(3) พัฒนาทักษะของสมาชิกและพนักงานที่รับจ้าง วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินควรดำเนินการฝึกอบรมให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและพนักงานที่รับจ้างมีทักษะความชำนาญงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เคล็ดลับ และประสบการณ์ต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย และคงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

2. กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

(1) ผลักดันให้ขนมบดินเป็นสินค้าโอท็อป (OTOP) โดยติดต่อประสานงานกับกรมพัฒนาชุมชนเข้ามาพูดคุยถึงแนวทางการดำเนินงาน อธิบายให้วิสาหกิจชุมชนได้ทราบข้อดีของการพัฒนาเป็นสินค้าโอท็อป จากนั้นกำหนดตารางเวลาการทำงาน การเตรียมการต่าง ๆ ตามขั้นตอนของการขอจดทะเบียน โดยเฉพาะในเรื่องลักษณะและคุณสมบัติของผู้ผลิต ผู้ประกอบการ ภูมิปัญญาที่เกี่ยวข้อง การรับรองมาตรฐาน บรรจุภัณฑ์

เพื่อการจำหน่ายทั่วไป รวมทั้งข้อกำหนดทางกฎหมายต่าง ๆ หากวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินได้รับการจดทะเบียนสินค้าโอท็อป จะทำให้ขนมบดินเป็นที่น่าดึงดูดหรือน่าสนใจของลูกค้ามากขึ้น และเมื่อมีผลตอบรับที่ดีจะสามารถต่อยอดนำผลิตภัณฑ์จัดส่งจัดจำหน่ายยังต่างจังหวัด โดยเฉพาะในกลุ่ม 3 จังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งมีกลุ่มไทยมุสลิมเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

(2) ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ โดยมุ่งเน้นบรรจุภัณฑ์ที่ช่วยคงคุณภาพของขนมบดิน และสร้างความมั่นใจในเรื่องความปลอดภัยให้กับผู้บริโภค เช่น บรรจุภัณฑ์ที่เคลือบด้วยวัสดุแบบฟู้ดเกรด (food grade) นอกจากนี้ ควรเป็นบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-packaging) ลดขยะหรือลดการสร้างมลพิษ บรรจุภัณฑ์ลักษณะดังกล่าวนี้ผู้บริโภคให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีราคาไม่แพง ดังนั้นการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่จึงไม่ได้ทำให้เกิดต้นทุนที่มากเกินไป อีกทั้งยังตอบสนองต่อการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ ซึ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของวิสาหกิจชุมชนขนมบดินในอนาคต

3. กลยุทธ์การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

(1) จัดหาตัวแทน เพิ่มช่องทางในการวางขาย วิสาหกิจชุมชนขนมบดินควรหาร้านค้าเพื่อเป็นตัวแทนจัดจำหน่าย เพิ่มช่องทางในการวางขายผลิตภัณฑ์ตามร้านค้าเฟ้ ร้านเบเกอรี่ และร้านขนมทั่วไป ตัวอย่างเช่น ร้านขนมพรชัย บางลำพู ร้านนี้เป็นร้านที่รับขนมจากแหล่งต่าง ๆ มาจัดจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง เป็นร้านที่มีชื่อเสียง มีฐานลูกค้าเก่าจำนวนมาก อีกทั้งที่ตั้งยังอยู่ไม่ไกลจากวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ที่สำคัญทางร้านขนมพรชัยยังดูแลเรื่องการจัดส่ง ทำให้ไม่เป็นภาระและต้นทุนเพิ่ม

(2) ทดลองออกบูธวางขายในอาคารสำนักงาน โดยเลือกสำนักงานที่มีพนักงาน ผู้คนสัญจรผ่านไปมาจำนวนมาก และไม่ไกลจากวิสาหกิจชุมชนขนมบดินมากนักจะได้ไม่เป็นการลงทุนที่สูงเกินไปเหมือนที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ดังที่ประธานวิสาหกิจชุมชนเล่าว่า “เคยมีช่วงที่ธนาคาร ธกส. ได้เชิญชวนไปออกบูธที่สำนักงานใหญ่เขตบางเขน ตอนนั้นไม่คุ้มกับระยะทางและค่าใช้จ่ายที่เสียไป ช่วงหลังเลยไม่ค่อยได้ออกบูธ” วิสาหกิจชุมชนต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง ดังนั้นจุดที่น่าสนใจ คือ อาคารสินสาธิต ตั้งอยู่ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้ามหานคร เป็นตึกให้เช่าสำนักงานซึ่งมีมากถึง 40 ชั้น มีพนักงานทำงานในบริษัทต่าง ๆ ประมาณ 1,000 คน อาคารสินสาธิตมีพื้นที่ให้ร้านค้าออกบูธจำหน่ายผลิตภัณฑ์บริเวณชั้นใต้ดิน คิดค่าเช่าเพียง 400-700 บาท การออกบูธวางขายในอาคารสำนักงานถือเป็นช่องทางที่วิสาหกิจชุมชนขนมบดินทดลองตลาดได้อีกช่องทางหนึ่ง โดยอาจจะทดลองวางขายวันศุกร์ เนื่องจากพนักงานมักจะซื้ออาหารไปเก็บไว้ในวันเสาร์อาทิตย์ ทั้งนี้หากสามารถทำให้พนักงานรู้สึกชอบรสชาติและตัวผลิตภัณฑ์ ในอนาคตจะทำให้เกิดการต่อยอด สั่งซื้อเพื่อนำไปเลี้ยงตามโอกาสต่าง ๆ ได้อีกด้วย

(3) นำผลิตภัณฑ์วางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น (7-11) การนำขนมบดินวางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น จะทำให้วิสาหกิจชุมชนขนมบดินเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทั่วประเทศได้ในอนาคต ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มาจากชุมชนท้องถิ่นนั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทางร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น ให้ความสนใจ และมีผลิตภัณฑ์จากหลายแบรนด์ได้มาวางจำหน่ายมาในระยะเวลาหนึ่งแล้ว ทำให้เป็นที่รับรู้กันทั่วไป การวางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อถือเป็นการวางรากฐานที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค และช่วยทำให้วิสาหกิจชุมชนขนมบดินอยู่ได้อย่างยั่งยืน

4. กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

(1) ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้โดดเด่นน่าจดจำ นอกจากจะมุ่งเน้นบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแล้ว รูปแบบบรรจุภัณฑ์ของขนมบดินควรถูกยกระดับให้มีความทันสมัยเข้ากับยุคปัจจุบัน และควรเพิ่มความโดดเด่น มีความเป็นเอกลักษณ์ ผ่านข้อความและรูปภาพที่สะท้อนความเป็นมาของขนมบดิน วิสาหกิจชุมชนและมีสยิดสวนพลู

(2) ใช้ความเป็นของแท้สร้างแบรนด์เชื่อมโยงเรื่องเล่า นำตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ วัตถุดิบคุณภาพ และกระบวนการผลิตที่เฉพาะในแบบขนมบดินมีสยิดสวนพลумаเป็นจุดตั้งต้นเพื่อสร้างแบรนด์ ซึ่งควรเชื่อมโยงผ่านเรื่องราวต่าง ๆ เช่น เรื่องเล่าของขนมบดิน ประวัติความเป็นมาของชุมชน และจุดเด่นของชุมชน โดยถ่ายทอดเรื่องราวความเป็นของแท้ของขนมบดินผ่านโซเชียลมีเดียให้กลุ่มลูกค้าสนใจ ค้นหาข้อมูล นำไปสู่การตัดสินใจซื้อ

(3) การบอกต่อปากต่อปาก เป็นการต่อยอดจากการผลักดันให้ขนมบดินเป็นสินค้าโอท็อป ความเป็นของแท้ และทดลองออกบูธวางขายในอาคารสำนักงาน เมื่อลูกค้าตอบรับดีจะเกิดการบอกต่อปากต่อปาก อยากให้ญาติพี่น้อง หรือคนรู้จักได้ลองมาซื้อผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน บอกต่อกันจนกระจายหรือขยายวงกว้างขึ้น ทำให้ขนมจากวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปในอนาคต

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการถอดบทเรียนสรุปได้ว่า ขนมบดินของวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินมีความโดดเด่นในเรื่องรสชาติ ความเป็นของแท้ดั้งเดิม ลอกเลียนแบบได้ยาก มีผลิตภัณฑ์ให้เลือกซื้อหลายขนาด และจัดจำหน่ายในราคาที่คุ้มค่า วิสาหกิจชุมชนนี้ประสบปัญหาจากการราคาวัตถุดิบที่ขยับสูงขึ้น ทำให้ต้องแบกรับต้นทุนการผลิต ทำกำไรได้น้อยลง อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่องบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ส่งผลกระทบให้วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินมียอดขายลดลง

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ได้แก่ กลยุทธ์การลดต้นทุน ด้วยการทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบในพื้นที่ใกล้เคียง การลดการสูญเสีย การพัฒนาทักษะของสมาชิกและพนักงาน กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ด้วยการผลักดันให้ขนมบดินเป็นสินค้าโอท็อป และปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ กลยุทธ์การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย โดยการจัดหาตัวแทนเพิ่มช่องทางในการวางขาย การทดลองออกบูธวางขายในตึก สำนักงาน หรืออาคารพาณิชย์ และนำผลิตภัณฑ์วางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น และกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ด้วยการปรับบรรจุภัณฑ์ให้โดดเด่นน่าจดจำ ใช้ความเป็นของแท้สร้างแบรนด์เชื่อมโยงเรื่องเล่าความเป็นมา และการบอกต่อปากต่อปาก บทสรุปผลการวิจัยดังกล่าวนี้สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ประเด็นการลดต้นทุน ด้วยการทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบในพื้นที่ใกล้เคียงจะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินลดต้นทุนได้จากการประกันราคาวัตถุดิบตามสัญญาที่ได้ตกลงกัน ช่วยแก้ปัญหาการปรับขึ้นราคาของวัตถุดิบที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิต อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนการขนส่งได้ เนื่องจากผู้จัดส่งวัตถุดิบที่เลือกทำสัญญานั้นเป็นห้างร้านที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง แนวทางดังกล่าวนี้เป็นไปตามหลักการจัดการเส้นทางการขนส่งแบบมิลค์รัน (milk run) (Satoglu et al., 2018) และสอดคล้องกับผลงานของฐิติมา วงศ์อินตา, ชุติมา หวังรุ่งชัยศรี และอนิรุทธิ์ ชันธะสะอาด (2561) ที่พบว่าการลดต้นทุนโดยการจัดการเส้นทางการขนส่งแบบมิลค์รันนั้นสามารถนำมาปรับใช้กับการขนส่งวัตถุดิบ เลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียง ทำให้เกิดการประหยัดได้ดี แนวทางดังกล่าวนี้ยังช่วยลดการสูญเสียโดยการสั่งซื้อวัตถุดิบให้พอดีกับกำลังผลิต และการพัฒนาทักษะของสมาชิกและพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Tanzil et al., 2021; สุวรรณ หวังเจริญเดช, 2557) ถือเป็นแนวทางที่วิสาหกิจชุมชนขนมบดินควรนำมาใช้ลดต้นทุนอันจะทำให้วิสาหกิจชุมชนมีความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

ประเด็นการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ด้วยการผลักดันให้ขนมบดินเป็นสินค้าโอท็อป และปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะกับการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ เป็นการสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของศิรินทิตย์ พิศวง (2564) ที่ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายของผู้ประกอบการโอท็อปในจังหวัดสุรินทร์ จนทำให้เกิดความน่าสนใจและการตัดสินใจซื้อ เพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางการตลาดได้อย่างดียิ่ง ส่วนประเด็นการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ด้วยการจัดหาตัวแทนเพิ่มช่องทาง

ในการวางขายขนมบดินตามร้านกาแฟและร้านเบเกอรี่นั้น เป็นโอกาสที่ดีสำหรับวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ดังที่ผลงานวิจัยของจิรญา ตรังคณีนารถ และคณะ (2565) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคมีพฤติกรรม และความต้องการ รวมทั้งมีค่านิยมในการเลือกใช้บริการร้านกาแฟหรือเบเกอรี่กันเป็นจำนวนมาก ส่วนการทดลองออกบูธวางขาย ในตึก สำนักงาน หรืออาคารพาณิชย์ และนำผลิตภัณฑ์วางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น จะทำให้วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดินมีโอกาสขยายฐานลูกค้าเพิ่มจากการมีลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยเฉพาะ การวางขายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น สอดคล้องกับผลงานของวิสิษฐ์ ฤทธิบุญไชย (2556) ที่พบว่า ปัจจุบันมีสินค้าจากชุมชนวางจำหน่ายหลายรายการ ถือเป็นโอกาสหรือช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคได้เป็นจำนวนมาก

ประเด็นการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก โดยการปรับบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีบรรจุภัณฑ์ทันสมัย มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค และช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม (มณีรัตน์ รัตนพันธ์, 2559) ส่วนการปรับบรรจุภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์โดดเด่น โดยนำเรื่องราวของขนมบดิน และประวัติศาสตร์ของชุมชนมาผสมผสานเชื่อมโยงสร้างความน่าสนใจในตัวผลิตภัณฑ์ถือเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยดึงดูดผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อได้ดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอารียา จุ้ยจำลอง (2565) สะท้อนให้เห็นว่า การนำอาหารพื้นถิ่นของชุมชนบางกระทุ่มมาเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของผู้คนในอดีต เล่าเรื่องราวถึงชาติพันธุ์ไทยรามัญ และสภาพแวดล้อมเดิมของชุมชน ได้ทำให้เกิดผู้คนทั้งภายในและภายนอกชุมชนสนใจ ตระหนักถึงความสำคัญของภูมิปัญญาอาหารพื้นถิ่น จนเข้ามามีส่วนร่วมทำกิจกรรมกับชุมชน เกิดการต่อยอดเป็นเมนูอาหารสร้างอาชีพสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการในชุมชน กล่าวได้ว่า การนำภูมิปัญญา วิถีชีวิต และเรื่องราวในอดีตที่ดีงามมาใช้พัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามฐานคิดเศรษฐกิจฐานรากนั้นเองซึ่งนอกจากจะสร้างประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจแล้วยังมีคุณค่าต่อการอนุรักษ์ สืบสาน และคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของชุมชนอีกด้วย (หทัยชนก คะตะสมบุรณ์, 2563)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

วิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะในส่วนการดำเนินงานต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยในระยะแรก ควรมุ่งเน้นการลดต้นทุน เริ่มต้นด้วยการทำสัญญากับผู้จัดส่งวัตถุดิบในพื้นที่ใกล้เคียง การลดการสูญเสียจากวัตถุดิบคงคลัง การพัฒนาทักษะของสมาชิกและพนักงาน จากนั้นจึงควรเพิ่มโอกาสทางการตลาดด้วยการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายตามร้านกาแฟ ร้านเบเกอรี่ และร้านขนม รวมถึงการทดลองออกบูธวางขายในตึก สำนักงาน หรืออาคารพาณิชย์ ในระยะถัดไปต้องขับเคลื่อนผลักดันให้ขนมบดินเป็นสินค้าโอท็อป แล้วหันมาดำเนินการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ด้วยการปรับบรรจุภัณฑ์ให้โดดเด่นน่าจดจำ ใช้ความเป็นของแท้สร้างแบรนด์เชื่อมโยงเรื่องเล่าความเป็นมา และการบอกต่อปากต่อปากระยะยาวควรนำผลิตภัณฑ์วางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรประเมินผลความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในบางกลยุทธ์ควรทำการวิจัยต่อเนื่อง เช่น กลยุทธ์การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ควรปรับบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการจัดจำหน่ายผ่านบริการส่งอาหารเดลิเวอรี่ วิสาหกิจชุมชนขนมบดินจำเป็นต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา (R&D) นำผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ด้านโภชนาการ และด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ขนมโบราณมาเป็นที่ปรึกษา พัฒนาบรรจุภัณฑ์โดยยึดความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก เมื่อได้บรรจุภัณฑ์ต้นแบบแล้วทำการทดสอบตลาด เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และนำมาปรับปรุงเป็นบรรจุภัณฑ์พร้อมนำขนมบดินในภาพลักษณ์ใหม่ออกจัดจำหน่ายต่อไป

คำขอบคุณ

ผู้วิจัยขอขอบคุณประธาน รองประธาน และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนบ้านขนมบดิน ชุมชนมัสยิดสวนพลู แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ที่เปิดโอกาสให้เข้าเก็บข้อมูล อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ระหว่างเก็บข้อมูล และให้การต้อนรับเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
- Chummee, P. & Khammadee, P. (2021). The development of marketing strategy of community enterprise in Sa Kaeo province. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 2777-2783.
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288.
- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437-458.
- Erlina, E., & Hermawan, D. (2021). Marketing mix on customer loyalty at coffee shop in Bandung. *APTISI Transactions on Management*, 5(1), 89-97.
- Satoglu, S., Ustundag, A., Cevikcan, E., & Durmusoglu, M. B. (2018). Lean transformation integrated with industry 4.0 implementation methodology. In Calisir F, Camgoz Akdag, H. (eds). *Industrial engineering in the industry 4.0 era* (pp. 97-107). Springer, Cham.
- Tanzil, A. H., Brandt, K., Wolcott, M., Zhang, X., & Garcia-Perez, M. (2021). Strategic assessment of sustainable aviation fuel production technologies: Yield improvement and cost reduction opportunities. *Biomass and Bioenergy*, 145(April), 105942. <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2020.105942>
- Utaranakorn, P., & Kiatmanaroach, T. (2021). Key characteristics for sustainable sugarcane: A community enterprise in Khon Kaen Province, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42, 495-500.
- Zada, M., Zada, S., Ali, M., Zhang, Y., Begum, A., Han, H., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A. (2021). Development of local economy through the strengthening of small-medium-sized forest enterprises in KPK, Pakistan. *Sustainability*, 13, 10502. <https://doi.org/10.3390/su131910502>
- กนกวรรณ พวงประยงค์ และวิภาภรณ์ เครือจันทร์. (2563). กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอนุรักษ์ป่าชายเลนบ้านแหลมโสมสเตย์อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารวิชาการ มทร. สุวรรณภูมิ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 5(1), 56-71.
- จิรญา ตรังคินาถ, นฤมล ลาภธนศิริไพบูลย์, ยลชนก ขวดพุทรา และปาณิสรา วิฑูพงษ์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านกาแฟและการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้บริโภค. *วารสารนวัตกรรมธุรกิจ การจัดการและสังคมศาสตร์*, 3(1), 42-63.
- ฐิติมา วงศ์อินตา, ชุตติมา หวังรุ่งชัยศรี และอนิรุทธิ์ ชันธสะอาด. (2561). กระบวนการลดต้นทุนค่าขนส่งและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเส้นทางเดินรถแบบมัลติครัน สำหรับกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์. *วิศวกรรมสารเกษมบัณฑิต*, 8(1), 71-90.

- นันทา สุริรักษา. (2564). ความเชื่อมั่นและความตรงเชิงสภาพของแบบทดสอบสถานการณ์เพื่อประเมินการคิดเชิงกลยุทธ์. *วารสารการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์และการจัดการ*, 13(2), 79-102.
- นุชนาถ นรินทร์, เหวิกา สุขเอี่ยม และสิทธิ อธิสรณ์. (2564). การพัฒนาส่วนประสมการตลาดบริการของผลิตภัณฑ์โอท็อปนวัตกรรมชุมชนกำแพงแสน. *วารสารลະครີ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี*, 5(2), 92-103.
- ปานจิตร สุขุมาลัย, เอี่ยมพร หลินเจริญ และชำนาญ ปานวงษ์. (2561). อนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 – 2566). *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์*, 14(1), 137-161.
- พัสกร ลีวิชัยพัฒนา และอนงค์ ศรีโสภา. (2563). การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนประเภทสบู่สมุนไพร ผ่านส่วนประสมทางการตลาด. *Rajabhat Journal of Sciences, Humanities & Social Sciences*, 21(1), 55-68.
- มนีรัตน์ รัตนพันธ์. (2559). พฤติกรรมการซื้อขนมพื้นบ้าน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 36(4), 63-75.
- มาตา แก้วเซ่ง, สมชาย เทพแสง และสมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 6(1), 48-66.
- ร้านบ้านขนมบดิน ฮัจยะห์ยุพิน น้อยปลา-ป่าเล็ก มัสยิดสวนพลู. (2565, 26 กรกฎาคม). ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ขนมบดินผ่านเพจเฟซบุ๊กร้านบ้านขนมบดิน ฮัจยะห์ยุพิน น้อยปลา-ป่าเล็ก มัสยิดสวนพลู. Facebook. <https://web.facebook.com/photo.php?fbid=5104155916361217&set=pb.100003005772858.-2207520000.&type=3>
- วนภัทร แสงแก้ว. (2564). การสร้างความมั่นคงทางอาชีพและรายได้ของวิสาหกิจชุมชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน 6 กลุ่ม ในจังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 14(3), 172-185.
- วิสิทธิ์ ฤทธิบุญไชย. (2556). ปัจจัยส่วนประสมการตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าในร้านสะดวกซื้อเซเว่น อีเลฟเว่น ของนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4(2), 40-56.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2563). การประเมินเพื่อการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือนของไทย. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 18(2), 101-122.
- ศิริทิพย์ พิศวร. (2564). การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการโอท็อป เพื่อส่งเสริมเครือข่ายองค์ความรู้จังหวัดสุรินทร์. *วารสารชุมชนวิจัย*, 15(4), 28-41.
- สุวรรณ หวังเจริญเดช. (2557). กลยุทธ์การบริหารต้นทุนในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารนักบริหาร*, 34(1), 60-68.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2558). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 2(3), 68-85.
- หทัยชนก คะตะสมบูรณ์. (2563). การพัฒนาศักยภาพของชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาตำบลเนินศาลา อำเภอโกรกพระ จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 8(2), 474-488.
- อริย์ธัช อักษรทับ, อีสริ แพทย์เจริญ, ชาญวิทย์ จาตุประยูร และวุฒิพงษ์ ฉั่วตระกูล. (2564). การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปลำไยเนื้อสีทอง ตำบลบ้านธิ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 35(3), 44-61.
- อารียา จุ้ยจำลอง. (2565). การพัฒนาอาหารจำลองเพื่อสื่อสารอาหารอัตลักษณ์พื้นบ้านของชุมชนบางกระดี่ กรุงเทพมหานคร. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 7(1), 100-112.
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2560). “วิสาหกิจชุมชน” ปฏิทรรศน์ในการแข่งขันทางธุรกิจ. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย*, 37(2), 131-150.