

การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ เพื่อความยั่งยืน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ จังหวัดน่าน*

INTEGRATING LOCAL WISDOM WITH MODERN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF NAN-MALT COMMUNITY ENTERPRISE, NAN PROVINCE

จิตสุภา กิติมดุง^{1*}, วาญญู ไจบรัสสุทธิ²Jitsupa Kitipadung^{1*}, Watunyu Jaiborisudhi²¹สำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย¹Innovative Learning Center, Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand²สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย²Institute of East Asian Studies, Thammasat University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: jitsupak@g.swu.ac.th

*Tel: 089-698-6510

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ โดยใช้กรอบแนวคิด SCOR Model 2) วิเคราะห์การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 ท่าน ประกอบด้วย ผู้นำสมาชิกวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า 1) จุดแข็งหลักของห่วงโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ คือ ความยืดหยุ่นของระบบ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงชุมชน และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเอกลักษณ์ ขณะที่จุดอ่อน คือ ข้อจำกัดด้านระบบสารสนเทศ กำลังการผลิต และการพึ่งพาตัวบุคคล 2) การขับเคลื่อนความยั่งยืนใช้ 6 กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาพันธมิตรเชิงชุมชน การผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา การปรับโมเดลสู่ B2B การบริหารแรงงานตามวิถีชีวิต การจัดการทรัพยากรหมุนเวียน และการสื่อสารผ่านการเล่าเรื่อง ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่สำคัญ ได้แก่ 1) สามารถยกระดับมูลค่าเพิ่มให้แก่ข้าวสาลีท้องถิ่นได้ มากกว่า 10 เท่า ผ่านกระบวนการแปรรูปที่ได้รับมาตรฐาน ออ. และ GMP 2) การปรับเปลี่ยนสู่ตลาด B2B ช่วยสร้างรายได้หลักที่แน่นอนคิดเป็น ร้อยละ 50 - 60 ของรายได้ทั้งหมด และ 3) การใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Zero Waste) เปลี่ยนเศษเหลือจากการผลิตเป็นอาหารสัตว์และปุ๋ย ช่วยลดต้นทุนการผลิตและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ องค์ความรู้ที่ได้ คือ รูปแบบ 3I Model แสดงถึงวิสาหกิจชุมชนสามารถบรรลุความยั่งยืนโดยผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการสมัยใหม่และความยั่งยืนแต่ละมิติเสริมสร้างซึ่งกันและกันในการประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

คำสำคัญ: การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น, การจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่, การสร้างความยั่งยืน, วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์



Abstract

This study aims to 1) Examine the supply chain of Nan-Malt Community Enterprise in Nan Province based on the SCOR Model framework, and 2) Analyze the integration of local wisdom with modern management to achieve sustainability. Data were collected through in-depth interviews with 15 key informants, including enterprise leaders, government officials, and experts. The study employed content analysis and data triangulation to ensure research trustworthiness. The empirical findings reveal that the enterprise has distinct competitive advantages, specifically in operational flexibility, robust community-based partnership networks, and the production of unique, high-quality artisanal goods. However, critical weaknesses were identified on underdeveloped information technology systems, production capacity constraints, and a significant degree of individual dependency within the workforce. To address these challenges and ensure long-term viability, the study identifies six primary driving strategies: community-based partnership development, the synthesis of modern technology and local wisdom, a strategic transition toward a Business-to-Business (B2B) model, flexible labor management aligned with agrarian lifestyles, circular resource management, and value-based storytelling. Significant tangible outcomes substantiate the efficacy of these strategies. 1) The value of local wheat increased more than tenfold through processing certified by Food and Drug Administration (FDA) and Good Manufacturing Practice (GMP) standards. 2) The enterprise secured consistent revenue streams from the B2B sector, which currently accounts for 50-60% of total income. 3) The implementation of a Zero Waste circular economy approach converting production residues into animal feed and organic fertilizer substantially minimized costs and environmental externalities. The knowledge gained is the 3I Model, which shows that community enterprises can achieve sustainability by combining local wisdom with modern management, and each dimension of sustainability complements each other in its application to other community enterprises.

Keywords: Local Wisdom Integration, Modern Supply Chain Management, Sustainability Development, Nan-Malt Community Enterprise

บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนในหลายแห่งยังคงประสบปัญหาด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันและสร้างความยั่งยืนได้ในระยะยาว โดยข้อมูลจากกรมส่งเสริมการเกษตร ระบุว่า ประเทศไทยมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วกว่า 80,000 แห่งทั่วประเทศ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2567) วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาด้านขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน (Cavite, H. J. M. & Suwanmaneepong, S., 2022) สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบที่ได้มาตรฐาน กระบวนการผลิต ไปจนถึงการสื่อสารกับลูกค้า (ทาริกา สระทองคำ และคณะ, 2565)

เมื่อพิจารณางานวิจัยในอดีต พบว่า การศึกษาด้านห่วงโซ่อุปทานวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ มักมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเกษตรกรแปรรูปทั่วไป เช่น ข้าว กาแฟ หรือผลิตภัณฑ์สิ่งทอ (พิมพ์ปวีณ์ มะณีวงศ์ และสุภาวดี มะณีวงศ์, 2567) แต่ยังคงขาดแคลนการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงในกลุ่มผลิตภัณฑ์ “มอลต์” ซึ่งเป็นวัตถุดิบต้นน้ำที่มีความซับซ้อนในกระบวนการผลิตสูงกว่าสินค้าเกษตรทั่วไป นอกจากนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังแยกส่วนระหว่าง “การใช้ภูมิปัญญา”

กับ “การจัดการสมัยใหม่” ทำให้ขาดโมเดลการบูรณาการเชิงลึกที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในวิสาหกิจที่ต้องการยกระดับสู่การเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรม (สนิทเดช จินตนา, 2562) วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์จึงเป็นกรณีศึกษาที่มีความพิเศษและแตกต่างจากพื้นที่อื่นอย่างนัยสำคัญ ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนทั่วไปในภาคเหนือมักเน้นการผลิตสินค้าเพื่อบริโภคขั้นสุดท้าย (B2C) และพึ่งพิงตลาดภาครัฐเป็นหลัก แต่น่านมอลต์สามารถยกระดับตนเองขึ้นเป็น “ผู้ผลิตวัตถุดิบคุณภาพสูง (Raw Material Supplier)” ให้กับอุตสาหกรรมเบเกอรี่และอาหารในรูปแบบ B2B ถึงร้อยละ 50 - 60 เพื่อสร้างเสถียรภาพทางรายได้ ความโดดเด่นนี้เกิดจากการผสมผสานภูมิปัญญาการผลิตมอลต์จากข้าวสาลีท้องถิ่นเข้ากับมาตรฐานสากล (อย. และ GMP) ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าข้าวสาลีท้องถิ่นได้มากกว่า 10 เท่า ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนทั่วไปที่มักเพิ่มมูลค่าได้เพียงเล็กน้อย (ชูเกียรติ พงศ์พนาพิพัฒน์, 2563)

นอกจากนี้ กรณีของน่านมอลต์ยังแสดงถึง ความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างจากที่อื่น โดยการใช้ “ทุนทางสังคม” และ “เครือข่ายพันธมิตรเชิงชุมชน” เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความเสี่ยงจากวิกฤต COVID-19 ห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนยังเผชิญกับความเปราะบาง เนื่องจากการพึ่งพิงตลาดภาครัฐและช่องทางการขายแบบดั้งเดิมมากเกินไป (สมชาย ภัทรธนกุล และคณะ, 2559) ในอีกด้านหนึ่ง การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นยังมีความสำคัญกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการสร้างรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทวิสาหกิจชุมชนไทย ซึ่งในบริบทของงานวิจัยนี้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นครอบคลุมถึงความรู้และทักษะการผลิต วิธีการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า บรรทัดฐานทางสังคมในการร่วมมือและแบ่งปัน ตลอดจนระบบคุณค่าที่ชุมชนใช้ตัดสินใจเชิงธุรกิจในรูปแบบของตนเอง (กระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565)

วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ ตำบลกลางเวียง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน เป็นกรณีศึกษาที่โดดเด่นในการผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการผลิตมอลต์จากข้าวสาลีเข้ากับหลักการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ วิสาหกิจชุมชนนี้มีวิวัฒนาการที่น่าสนใจจากการเป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ผลิตสินค้าทั่วไป กลายเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบคุณภาพสูงให้กับอุตสาหกรรมเบเกอรี่และอาหาร อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ยังเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด ต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น และภัยพิบัติทางธรรมชาติ การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์โดยใช้กรอบแนวคิด SCOR Model และวิเคราะห์การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการสมัยใหม่ โดยคำถามในการศึกษานี้ประกอบด้วย 1) ห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์มีสภาพปัจจุบัน จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรเมื่อวิเคราะห์ตามกรอบ SCOR Model และ 2) ภูมิปัญญาท้องถิ่นถูกบูรณาการเข้ากับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์อย่างไร ดังนั้น บทความนี้ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ในหลายมิติ ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การจัดส่งและจำหน่าย ไปจนถึงการบริหารจัดการข้อมูล พร้อมทั้งนำเสนอข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของระบบการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเชิงชุมชน และการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด และการสร้างรูปแบบเฉพาะของตนเองที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการสมัยใหม่ได้อย่างลงตัว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์ จังหวัดน่าน โดยใช้กรอบแนวคิด SCOR Model
2. เพื่อวิเคราะห์การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ในการสร้างความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนน่านมอลต์



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประยุกต์ใช้รูปแบบกรณีศึกษา (Case Study Approach) เพื่อวิเคราะห์การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ของวิสาหกิจชุมชน นานมอลต์ จังหวัดน่าน โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 15 คน ผ่านการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion Criteria) ที่ชัดเจน ดังนี้

1. กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (5 คน) ต้องเป็นผู้นำหรือสมาชิกที่มีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตหรือบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของนานมอลต์มาไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ภาครัฐและภาคีเครือข่าย (5 คน) ต้องเป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร หรือ ออ.) ที่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ จังหวัดน่าน อย่างน้อย 5 ปี หรือมีบทบาทโดยตรงในการส่งเสริมมาตรฐานการผลิต
3. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (5 คน) ต้องเป็นอาจารย์หรือนักวิชาการที่มีผลงานวิจัยหรือความเชี่ยวชาญด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานและวิสาหกิจชุมชนเป็นที่ยอมรับในระดับวิชาการ

เครื่องมือหลัก ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างตามกรอบ SCOR Model และแบบบันทึกการสังเกตการณ์ภาคสนาม กระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายนถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ครอบคลุมการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์ภาคสนาม และการรวบรวมข้อมูลเอกสาร ภายใต้สถานการณ์จริงรวมถึงช่วงอุทกภัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผ่านกระบวนการรหัสเปิด (Open Coding) และรหัสคัดเลือก (Selective Coding) เพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรมเข้ากับกรอบแนวคิดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) และการยืนยันผลโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ตามแนวทางของ Denzin, N. K. (Denzin, N. K., 1978) ภายใต้มาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (SWUEC-682116)

ข้อจำกัดการวิจัย คือ ระยะเวลาการเก็บข้อมูลและความปกติของสถานการณ์ เนื่องจากกระบวนการเก็บข้อมูลภาคสนาม (มิถุนายน - พฤศจิกายน 2567) ครอบคลุมช่วงเวลาที่พื้นที่วิจัยประสบอุทกภัยครั้งใหญ่ ข้อมูลที่ได้รับอาจสะท้อนถึงกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทานในสภาวะวิกฤตและความยืดหยุ่นขององค์กร (Resilience) มากกว่าสถานะการดำเนินงานปกติในบางมิติ ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูลสามเส้าเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างช่วงก่อนและระหว่างวิกฤตเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ครอบคลุมที่สุด

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนนานมอลต์โดยใช้กรอบแนวคิด SCOR Model แสดงให้เห็นสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคในแต่ละกระบวนการ ดังนี้

1.1 วิสาหกิจชุมชนนานมอลต์ใช้ระบบการบริหารจัดการแบบผสมผสานระหว่างการผลิตเพื่อรอจำหน่าย (Make-to-Stock) สำหรับกลุ่มลูกค้ารายย่อย (B2C) และการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make-to-Order) สำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ (B2B) โดยมีโครงสร้างการจัดการแรงงานที่ยืดหยุ่นผ่านทีมงาน จำนวน 13 คน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนภาระงานตามปริมาณคำสั่งซื้อที่เกิดขึ้นจริง ในส่วนของวัตถุดิบใช้กลยุทธ์การสำรองข้าวสาลีในปริมาณมากประมาณ 5 - 6 ตัน เพื่อควบคุมต้นทุนและป้องกันความเสี่ยงจากการขาดแคลน อย่างไรก็ตาม กระบวนการวางแผนยังเผชิญความท้าทายสำคัญเนื่องจากขาดการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ส่งผลให้การพยากรณ์ยอดขายและการวางแผนการผลิตต้องพึ่งพาประสบการณ์และความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลของผู้บริหารเป็นหลัก

1.2 การจัดหาวัตถุดิบ (Source) วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรเชิงชุมชนผ่านเครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่ภาคเหนือ โดยใช้กลยุทธ์การจัดซื้อรวมในปริมาณมาก (Bulk Buying) ในช่วงที่ราคาวัตถุดิบอยู่ในระดับต่ำเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในรูปแบบเครือข่ายส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างวิสาหกิจและเกษตรกร ทว่ายังคงพบปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความผันผวนของราคาและคุณภาพวัตถุดิบที่เป็นไปตามสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ รวมถึงประเด็นความเหลื่อมล้ำของมาตรฐานการคัดเกรดวัตถุดิบที่ยังขาดความชัดเจนในระดับฐานราก

1.3 การผลิต (Make) กระบวนการผลิตมอลต์มีการบูรณาการที่โดดเด่นระหว่างเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่กับภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ควบคุมสภาวะการงอกของมอลต์อย่างแม่นยำควบคู่กับการใช้แรงงานภายในชุมชนผ่านระบบการจ้างงานตามชิ้นงานจริง (Piece-rate) เพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่สมาชิก การได้รับรองมาตรฐาน ออ. และ GMP เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมและคู่ค้าในระดับธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดหลักที่พบ คือ ขีดความสามารถในการผลิตที่ยังไม่รองรับคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ที่เข้ามาพร้อมกันได้ในพื้นที่ เนื่องจากยังไม่มีการลงทุนในระบบเครื่องจักรกลอัตโนมัติที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อยกระดับกำลังการผลิตให้ขยายตัวตามความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้น

1.4 การส่งมอบและจัดจำหน่าย (Deliver) วิสาหกิจชุมชนนำมอลต์ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก B2C สู่ B2B เป็นหลัก (คิดเป็นร้อยละ 50 - 60 ของรายได้) เพื่อความมั่นคงต่อเนื่องของคำสั่งซื้อ โดยใช้ระบบ direct delivery และให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวผ่านการให้คำปรึกษาและปรับสูตรตามความต้องการลูกค้า (Value co-creation) ทำหายสำคัญ คือ การแข่งขันกับผู้ผลิตขนาดใหญ่ที่ต้นทุนต่ำกว่า และข้อจำกัดในการเข้าถึงลูกค้าใหม่ที่ต้องใช้เวลาสร้างความเชื่อมั่น

1.5 การส่งคืนและการจัดการของเสีย (Return) วิสาหกิจชุมชนนำมอลต์มีนโยบายรับคืนสินค้าที่ยืดหยุ่นโดยเฉพาะกับลูกค้า B2B แต่พบปัญหาการคืนน้อยมากเนื่องจากระบบควบคุมคุณภาพที่ดี สำหรับการจัดการของเสียใช้หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยนำเศษเหลือจากการผลิตไปเป็นอาหารสัตว์หรือทำปุ๋ยหมัก ช่วยลดต้นทุนและสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม แต่อาจพัฒนาไปสู่ผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มอื่น ๆ ได้ในอนาคต

จากการวิเคราะห์ทั้ง 5 กระบวนการตาม SCOR Model พบว่า จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนนำมอลต์ คือ ความยืดหยุ่นของระบบ (operational flexibility) เครือข่ายพันธมิตรที่แข็งแกร่ง คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ ขณะที่ความท้าทายหลัก คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านกำลังการผลิต และการพึ่งพาบุคคลสำคัญเพียงคนเดียวในการดำเนินธุรกิจ

2. การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ของวิสาหกิจชุมชนนำมอลต์เป็นกระบวนการที่ผสมผสานความรู้ดั้งเดิมเข้ากับหลักการจัดการสากลอย่างลงตัว นำไปสู่ความยั่งยืนที่แตกต่างจากทฤษฎีกระแสหลัก โดยวิสาหกิจชุมชนไม่ได้แยกการตัดสินใจเชิงธุรกิจออกจากพันธกิจทางสังคม แต่ใช้ทั้งสองส่วนเสริมพลังกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ SCOR Model ดั้งเดิมอาจไม่ได้รองรับไว้ โดยมีรายละเอียดการบูรณาการในมิติต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการผลิตและการจัดการเครือข่าย วิสาหกิจชุมชนผสมผสานภูมิปัญญาการเพาะมอลต์ธรรมชาติเข้ากับวิทยาศาสตร์สมัยใหม่เพื่อควบคุมคุณภาพตามมาตรฐาน ออ. และ GMP โดยใช้ข้าวสาลีพันธุ์ท้องถิ่นสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (Unique Selling Point) สำหรับตลาด B2B พร้อมปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์จากคู่ค้าเชิงธุรกิจสู่ พันธมิตรเชิงชุมชน ที่เน้นการแบ่งปันทรัพยากรและช่วยเหลือยามวิกฤต กลไกนี้ช่วยยกระดับมูลค่าข้าวสาลีท้องถิ่นได้มากกว่า 10 เท่า และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่เกษตรกรในพื้นที่สูงอย่างทั่วถึง

ด้านการจัดการแรงงานและรูปแบบธุรกิจ ระบบจ้างงานมีการผสมผสานวัฒนธรรมครอบครัวเข้ากับโครงสร้างค่าแรงตามชิ้นงาน (Revenue-responsive labor cost) ซึ่งช่วยลดภาระต้นทุนคงที่และสร้างรายได้กระจายสู่ชุมชน เป็นการจัดการความขัดแย้งระหว่างกำไรกับสวัสดิการสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันยังแสดงทักษะการปรับตัว



จากการเล็งเห็นความไม่ยั่งยืนของตลาด OTOP แบบเดิม ผู้การเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบในตลาด B2B ที่สร้างรายได้มั่นคงถึงร้อยละ 50 - 60 โดยยังคงรักษาสถานะ B2C ผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อกระจายความเสี่ยง

ด้านทรัพยากร อัตลักษณ์ และความยืดหยุ่น วิสาหกิจชุมชนได้ประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) จากฐานรากวิถีชีวิตดั้งเดิมในการจัดการของเสียแบบแนวคิดขยะเหลือศูนย์ (Zero Waste) และสร้างเรื่องราว (Storytelling) เชื่อมโยงแหล่งที่มาของ นานมอลต์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตลาดดิจิทัล นอกจากนี้ ภูมิปัญญาในการรับมือกับความไม่แน่นอนยังช่วยให้องค์กรฟื้นตัวจากวิกฤต COVID-19 และอุทกภัยได้อย่างรวดเร็ว (Resilience) ผ่านทุนทางสังคมที่แข็งแกร่ง

สรุปได้ว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความยืดหยุ่นและเอกลักษณ์ที่โดดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์ ขณะที่การบริหารจัดการสมัยใหม่เป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานและประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นสากล การบูรณาการองค์ความรู้ทั้งสองด้านเข้าด้วยกันเป็นข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่า วิสาหกิจชุมชนสามารถบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจขององค์กรขนาดใหญ่ แต่สามารถปรับเปลี่ยนความท้าทายระหว่างการแข่งขันหาผลกำไรเชิงธุรกิจกับสวัสดิการของคนในท้องถิ่น ให้กลายเป็นพลังเสริมซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของสังคมไทย

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Infrastructure) ที่ขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนนานมอลต์ โดยจุดแข็งด้านความยืดหยุ่นเชิงปฏิบัติการไม่ได้เกิดจากระบบบริหารจัดการสมัยใหม่เพียงอย่างเดียว แต่มีรากฐานมาจาก “ทุนทางสังคมและบรรทัดฐานวัฒนธรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยชดเชยข้อจำกัดด้านทรัพยากรเทคโนโลยีและงบประมาณ (Thakkar, J. et al, 2009) การสร้างพันธมิตรเชิงชุมชนในกรณีของนานมอลต์จึงก้าวข้ามสมมติฐานการจัดการกระแสหลักที่มุ่งเน้นเพียงการลดต้นทุน (Supply Chain Council, 2011) ไปสู่การประยุกต์ใช้สายสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรมเป็นกลไกสร้างอำนาจต่อรองและลดความผันผวนของราคาวัตถุดิบ (สุพัตรา สุภาพ และคณะ, 2558); (ศิริพร เลิศยิ่งยศ, 2561)

การผลิต ภูมิปัญญาการเพาะมอลต์ธรรมชาติ คือ แกนกลางของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Core Competency) ที่เมื่อนำมาบูรณาการเข้ากับวิทยาศาสตร์การอาหารและมาตรฐานสากล (อย. และ GMP) แล้วสามารถยกระดับมูลค่าผลิตภัณฑ์ได้มากกว่า 10 เท่า (กระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565) การจัดการแรงงานผ่านระบบจ้างงานแบบยืดหยุ่นตามวิถีชีวิตชุมชน (Revenue-responsive labor cost) ยังสะท้อนถึงภูมิปัญญาในการแปรเปลี่ยนความขัดแย้งระหว่างผลกำไรกับสวัสดิการสังคมให้กลายเป็นพลังเสริมซึ่งกันและกัน (Petropoulos, F. et al, 2026) แม้การขาดระบบสารสนเทศจะเป็นความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง (Huan, S. H. et al, 2004) แต่ความยืดหยุ่นที่เกิดจากภูมิปัญญาในการปรับตัวเชิงพลวัตตามสถานการณ์จริง เช่น ในช่วงอุทกภัย ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ใช่เพียงส่วนประกอบเสริม แต่เป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้การจัดการสมัยใหม่ทำงานได้อย่างยั่งยืนในบริบทชุมชน (Christopher, M. & Peck, H., 2004); (Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C., 2009)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ของวิสาหกิจชุมชนนานมอลต์ ก่อให้เกิดโครงสร้างการดำเนินงานที่มีเอกลักษณ์และสร้างความยั่งยืนในทุกมิติพร้อมกัน โดยภูมิปัญญาท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นรากฐานด้านความยืดหยุ่นและทุนทางสังคม ขณะที่การจัดการสมัยใหม่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและการเข้าถึงตลาด สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าความผสมผสานจุดแข็งระหว่างความดั้งเดิมและความทันสมัยช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ห่วงโซ่คุณค่าได้อย่างมีนัยสำคัญ (กระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565) โดยเฉพาะการเพาะมอลต์ด้วยวิถีธรรมชาติภายใต้การควบคุมคุณภาพ

ตามมาตรฐานสากล ซึ่งสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด B2B ที่ต้องการวัตถุดิบพรีเมียมและมีความแท้จริงของผลิตภัณฑ์ การจัดการกระแสหลัก คือ การสร้างพันธมิตรเชิงชุมชนและระบบจ้างงานแบบยืดหยุ่นที่ยึดโยงกับวัฒนธรรมครอบครัว ซึ่งแม้การรับซื้อวัตถุดิบในราคาสูงกว่าตลาดหรือการกระจายรายได้สู่ชุมชนจะขัดแย้งกับหลักการแสวงหากำไรสูงสุดในเบื้องต้น แต่ในบริบทวิสาหกิจชุมชนไทยถือเป็นการลงทุนในทุนทางสังคมที่สร้างความต้านทานและความยั่งยืนระยะยาว สอดคล้องกับการสร้างความยืดหยุ่นให้แก่ระบบผ่านสายสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง (Christopher, M., 2016) นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก B2C สู่ B2B ร่วมกับการใช้กลยุทธ์การบอกเล่าเรื่องราวและเศรษฐกิจหมุนเวียน ยังแสดงถึงขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและสร้างจุดขายด้านสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ (Howe, N. & Strauss, W., 2000); (นันทวัน ชูช่วย และคณะ, 2563)

โดยสรุป ข้อค้นพบชี้ชัดว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ใช่สิ่งที่ต้องถูกแทนที่ แต่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เติมเต็มช่องว่างของทฤษฎีห่วงโซ่อุปทานกระแสหลักใน 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การสร้างความสามารถในการต้านทานผ่านทุนทางสังคม 2) การแปรเปลี่ยนความขัดแย้งระหว่างกำไรและสวัสดิการชุมชนให้เป็นพลังเสริมซึ่งกันและกัน และ 3) การสร้างคุณค่าผ่านอัตลักษณ์และเรื่องราว ซึ่งพิสูจน์ว่าวิสาหกิจชุมชนสามารถบรรลุความยั่งยืนได้ด้วยรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องเลียนแบบองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ (Peattie, K. & Morley, A., 2008) และได้สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันผ่านการบริการและปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม (Vargo, S. L. & Lusch, R. F., 2008)

องค์ความรู้ใหม่

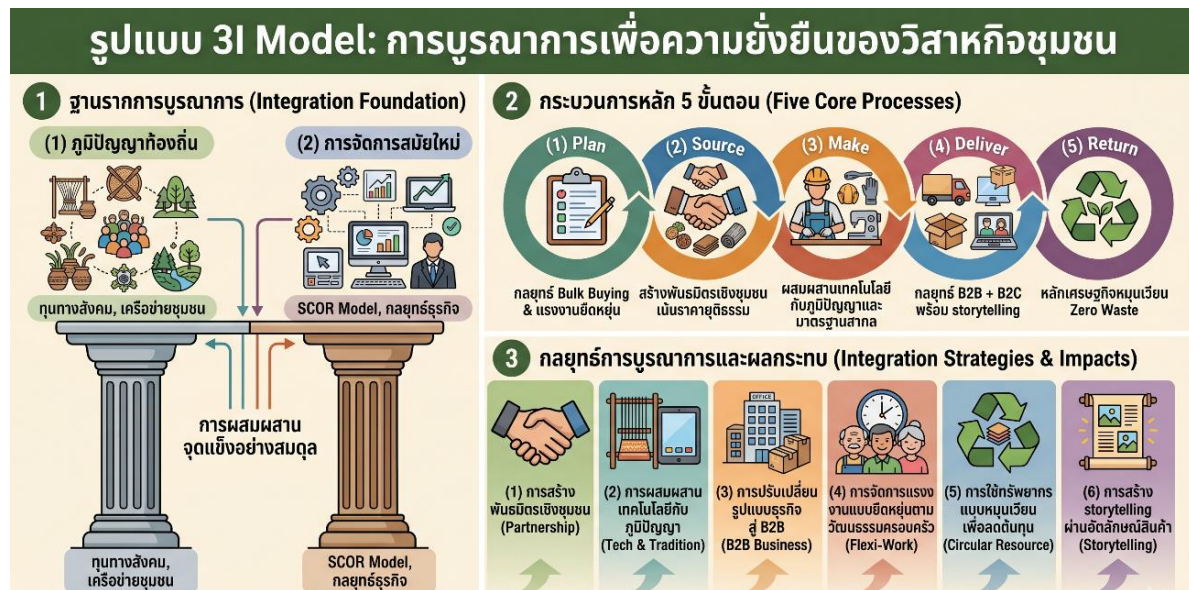
จากการวิจัยได้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ 3I Model (Integration Foundation, Implementation Processes, Impact Strategies) ซึ่งพิสูจน์ว่าวิสาหกิจชุมชนสามารถบรรลุความยั่งยืนได้ด้วยการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ โดยมีโครงสร้างและองค์ประกอบ ดังนี้

1. ฐานรากการบูรณาการ (Integration Foundation) ประกอบด้วยเสาหลัก คือ 1.1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ให้รากฐานด้านทุนทางสังคมและเครือข่ายชุมชน และ 1.2) การจัดการสมัยใหม่ ที่นำเสนอเครื่องมืออย่าง SCOR Model และกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเป็นการผสมผสานจุดแข็งของทั้งสองส่วนอย่างสมดุล

2. กระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน (Five Core Processes) ปรับปรุงจาก SCOR Model ให้เหมาะสมกับบริบทวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ 2.1) Plan ใช้กลยุทธ์ Bulk Buying และแรงงานยืดหยุ่น 2.2) Source สร้างพันธมิตรเชิงชุมชนเน้นราคายุติธรรม 2.3) Make ผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญาและมาตรฐานสากล 2.4) Deliver ใช้กลยุทธ์ B2B + B2C พร้อม storytelling 2.5) Return ใช้หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน Zero Waste

3. กลยุทธ์การบูรณาการและผลกระทบ (Integration Strategies & Impacts) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การสร้างพันธมิตรเชิงชุมชน การผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจสู่ B2B การจัดการแรงงานแบบยืดหยุ่นตามวัฒนธรรมครอบครัว การใช้ทรัพยากรแบบหมุนเวียนเพื่อลดต้นทุน และการสร้าง storytelling ผ่านอัตลักษณ์สินค้า

ข้อค้นพบสำคัญจากรูปแบบ 3I Model แสดงให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างรูปแบบเฉพาะของตนเองเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านความยั่งยืน โดยเฉพาะในตลาด B2B ที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รูปแบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเปลี่ยนผ่านจากการพึ่งพาภาครัฐสู่การสร้างตลาดของตนเองโดยรักษาอัตลักษณ์และบริบทท้องถิ่นไว้อย่างลงตัว



ภาพที่ 1 รูปแบบสมดุลบูรณาการเพื่อความยั่งยืนวิสาหกิจชุมชน (3I Model)

สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ศึกษาการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนน่านมอส์ โดยผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จในการหลอมรวมภูมิปัญญาด้านการผลิตมอส์เข้ากับหลักการจัดการตามกรอบ SCOR Model ทั้ง 5 กระบวนการ (Plan, Source, Make, Deliver, Return) ซึ่งมีจุดแข็งสำคัญ คือ ความยืดหยุ่นเชิงปฏิบัติการ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง และการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก B2C สู่ B2B ผ่าน 6 กลยุทธ์หลัก อันประกอบด้วย การสร้างพันธมิตรเชิงชุมชน การผสมผสานเทคโนโลยีกับภูมิปัญญา การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ การจัดการแรงงานแบบยืดหยุ่น การใช้ทรัพยากรแบบหมุนเวียน และการสร้างการเล่าเรื่อง (Storytelling) ซึ่งสามารถยกระดับมูลค่าเพิ่มให้แก่ข้าวสาลีได้มากกว่า 10 เท่า ข้อค้นพบสำคัญระบุว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างของทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่อุปทานกระแสหลัก ทั้งด้านการสร้างความต้านทานผ่านทุนทางสังคม การบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างผลกำไรกับสวัสดิการชุมชน และการสร้างคุณค่าผ่านอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม อันเป็นการท้าทายข้อสมมติฐานเดิมของ SCOR Model นำไปสู่การนำเสนอรูปแบบ 3I Model ในฐานะองค์ความรู้ใหม่ที่สะท้อนว่าวิสาหกิจชุมชนสามารถบรรลุความยั่งยืนได้ด้วยรูปแบบเฉพาะที่ผสมผสานภูมิปัญญาการจัดการสมัยใหม่อย่างลงตัว สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนควรเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศพื้นฐานในระดับที่ต้นทุนต่ำและเข้าถึงง่าย (Low-cost Information Systems) เช่น การใช้แอปพลิเคชันจัดการสต็อกสินค้าอย่างง่ายหรือระบบ Cloud-based spreadsheet เพื่อให้เหมาะสมกับงบประมาณและทักษะดิจิทัลของคนในชุมชน พร้อมสร้างทีมผู้บริหารรุ่นใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวสู่ตลาด B2B ซึ่งหน่วยงานภาครัฐควรปรับทิศทางการนโยบาย OTOP ให้เอื้อต่อการค้าระหว่างธุรกิจ จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านการเปลี่ยนผ่านโมเดลธุรกิจ และพัฒนาแพลตฟอร์มเชื่อมโยงเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ส่วนสถาบันการศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและเครื่องมือวัดผลที่สอดคล้องกับบริบทวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็ก ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาเชิงเปรียบเทียบการนำรูปแบบ 3I Model ไปใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปอื่นที่มีโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานใกล้เคียงกัน แทนการขยายผลข้ามไปยังกลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างอุตสาหกรรมสิ่งทอที่มีความแตกต่างด้านวัตถุดิบและการตลาดอย่างสิ้นเชิง รวมถึงการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินผลกระทบต่อประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานและความยั่งยืนในเชิงตัวเลข ถอดบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไทยอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

บทความฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในความสนับสนุนดังกล่าว ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อความยั่งยืนในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2567). จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่อนุมัติการจดทะเบียนปี 2567. เรียกใช้เมื่อ 1 เมษายน 2569 จาก <https://shorturl.asia/plWJj>
- กระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). โครงการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์วัฒนธรรมไทย. ใน รายงานการวิจัย. กระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูเกียรติ พงศ์พนาพิพัฒน์. (2563). กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอู่แสง (เกษตรทิพย์). วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 4(3), 1-14.
- ทาริกา สระทองคำ และคณะ. (2565). รูปแบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าในยุคอนาคต. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 8(1), 239-250.
- นันทวัน ชูช่วย และคณะ. (2563). การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในยุคดิจิทัล. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต, 8(2), 145-160.
- พิมพ์ปวีณ์ มะณีวงศ์ และสุภาวดี มะณีวงศ์. (2567). การจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าชุมชนสู่การยกระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการขนมหวานเมืองเพชรบุรี. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน, 30(4), 62-75.
- ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2561). ความยืดหยุ่นของวิสาหกิจชุมชนไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ. วารสารเศรษฐศาสตร์ประยุกต์, 25(1), 112-130.
- สนิทเดช จินตนา. (2562). ความมั่นคงของเศรษฐกิจฐานรากในการพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย ภัทรธนกุล และคณะ. (2559). การประเมินผลโครงการ OTOP ในประเทศไทย. วารสารนโยบายสาธารณะและการจัดการ, 13(2), 67-89.
- สุพัตรา สุภาพ และคณะ. (2558). การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 9(1), 234-250.
- Cavite, H. J. M. & Suwanmaneepong, S. (2022). Supply chain structure and constraints of a rice production community enterprise: Evidence from rural Thailand. *International Journal of Agricultural Technology*, 18(3), 951-964.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. (5th ed.). London: Pearson.
- Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Huan, S. H. et al. (2004). A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 23-29. <https://doi.org/10.1108/13598540410517557>



- Peattie, K. & Morley, A. (2008). *Social enterprises: Diversity and dynamics, contexts and contributions*. London: Social Enterprise Coalition.
- Petropoulos, F. et al. (2026). Operations & supply chain management: Principles and practice. *International Journal of Production Research*, 64(1), 330-513. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2555531>
- Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Supply Chain Council. (2011). *Supply chain operations reference model: SCOR version 10.0*. Washington, DC: Supply Chain Council, Inc.
- Thakkar, J. et al. (2009). Supply chain management in SMEs: Development of constructs and propositions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), 97-131. <https://doi.org/10.1108/13555850910926281>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 72(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.1>