การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

POTENTIAL DEVELOPMENT FOR COMPETITIVENESS ENHANCEMENT OF COMMUNITY ENTERPRISES IN THAILAND'S SOUTHERN BORDER PROVINCES

ทักษญา สง่าโยธิน[1]
Taksaya Sangayotin[1]

Received 15 July 2021
Revised 14 June 2022
Accepted 24 June 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดน และเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มประชากรได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและบุคคลภายนอกในมุมมอง โดยศึกษาพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน มีปัญหาที่พบในด้านการผลิตที่ขาดแคลนแรงงานและเทคโนโลยีในการผลิต ขาดความรู้ด้านการตลาดในการทำตลาดออนไลน์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการเงินและบัญชียังไม่มีระบบการคิดต้นทุนที่ถูกต้องรวมถึงปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ขาดความรู้ทางด้านการบริหารและการปรับทัศนคติของสมาชิกให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดการมีส่วนร่วมของเครือข่าย การแก้ปัญหาโดยยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ด้านปัจจัยการผลิต ควรให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นในการพัฒนา ส่งเสริมการมีภาวะผู้นำให้กับสมาชิก ด้านอุปสงค์ต้องทำการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค พัฒนาตราสินค้าให้มีความโดดเด่น ด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ต้องหาความร่วมมือทางเครือข่ายโดยการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน ทำการดึงจุดเด่นในการทำตลาดออนไลน์และการสร้างนวัตกรรมในการสื่อสารผ่านแพลทฟอร์ม มีกระบวนการเล่าเรื่องที่สะท้อนเอกลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนทุกด้านที่เป็นประโยชน์ และต้องนำโอกาสที่เกิดขึ้นมาร่วมพัฒนา ดึงมุมมองคนนอกพื้นที่เข้ามาร่วมพัฒนาสร้างความเป็นมืออาชีพและความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน การพัฒนาศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน

[1] ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Assistant Professor, Ph.D., Graduate School of Commerce , Burapha University
Corresponding author email: taksaya@buu.ac.th

Abstract

The objective of this research were to analyze the problems of community enterprises and propose the guidelines for the potential development for competitiveness enhancement of community enterprises in Thailand. This was the qualitative research method using the in-depth interview with the entrepreneurs of community enterprises and the Outside-in. The study is in the southern borderal provinces of Thailand. The research results revealed that the operations of Community Enterprises in Thailand's Southern Border Provinces showed the problems of labor shortage in manufacturing process and manufacturing technology, the lack of digital marketing knowledge and product development, and also the lack of channel of distribution. In term of finance and accounting, it did not have the appropriate base costing system, and accessing the proper funding sources, the lack of management knowledge, and attitude adjustment of members for accepting the change, lack of participation of networks and problem solving by increasing competition advantage. In term of production, it should give knowledge and necessary skills for development, promoting the leadership to members. In term of demand, it should produce goods towards the customer needs, building brand salience. In term of related industries, cooperating with building of business ecosystems. In term of strategies, organization, and competition, it should make the highlight to the online marketing and build the innovative communication throughout the platform, storytelling through the identity and the local wisdom, building creative economy within the community, and the government sector should support all useful areas and also develop any possible advantages. Moreover, the Outside-In approach was used to build the professionalism and sustainability within the community enterprises.

Keywords: Community Enterprises, Southern Border Provinces, Potential Development, Competitiveness

บทนำ

การพัฒนาประเทศในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา ได้นำแนวทางและเครื่องมือจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมาสู่การปฏิบัติ ทั้งหมดนี้ล้วนมุ่งการพัฒนาเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและการขยายตัวทางเศรษฐกิจและสร้างความยั่งยืนให้กับประเทศ และภาวะปัจจุบันประเทศไทยได้เผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจหลายครั้ง ประสบภาวะโรคระบาด COVID-19 พร้อมกับต้องรับการเปลี่ยนแปลงจากการผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้ชีวิต การทำธุรกิจในปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไป ในขณะเดียวกันรัฐบาลไทยได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ โดยมองภาพของเศรษฐกิจไทยอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่จะรักษาไว้ซึ่งความเจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพและมีเสถียรภาพ โดยมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานราก และการสร้างความเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศกับเศรษฐกิจโลกในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal)

ในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศโดยยึดเป้าหมายในการยกระดับประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจำเป็นต้องปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจทั้งระบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและส่งผลให้เกิดการยกระดับรายได้ และในขณะเดียวกันการพัฒนาดังกล่าวจะต้องส่งผลให้ความเหลื่อมล้ำลดลง ดังนั้น การพัฒนาประเทศจำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจะต้องสร้างเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ที่จะช่วยยกระดับการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการขยายตัวและการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง รวมทั้งมีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันสำหรับประเทศไทยจึงได้มุ่งพัฒนาบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1. “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดรับกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ 2. “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัลและการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ 3. “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับโมเดลธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ จะทำให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559)

กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ได้แก่ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส เป็นกลุ่มจังหวัดที่พื้นที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งด้านเกษตร การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และมีความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม และได้ถูกกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไว้ว่า “เกษตรก้าวหน้า การค้าชายแดน การท่องเที่ยวเชื่อมโยงสู่อาเซียน บนพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชน” แต่ในหลาย ๆ เหตุปัจจัยทำให้การพัฒนายังไม่ถึงเป้าหมายประกอบกับเหตุการณ์ไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่สิ่งที่ยังขาดได้แก่ ความรู้ ทักษะ และการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน แต่ประเด็นที่สำคัญคือ ขาดขีดความสามารถในการแข่งขันในการทำธุรกิจ เพื่อที่จะผลักดันผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มวิสาหกิจให้มีศักยภาพภายใต้ข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อมเพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน ผู้วิจัย จึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดนเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมนำแนวทางมาปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดภาคใต้ชายแดนให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและเป็นพื้นฐานของการพัฒนาธุรกิจไปสู่การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในเชิงสร้างสรรค์เป็นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้ขยายโอกาสทางการค้าไปสู่ภูมิภาคอื่น ๆ และเวทีโลกได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดน

2. เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดของ Michael E. Porter (Dynamic Diamond Model) (Porter, 1998) ใช้ในการประเมินศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละประเทศ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการผลิต (Factor condition) โดยปัจจัยด้านการผลิต ได้แก่ แรงงาน ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุน และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต เป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ปัจจัยด้านอุปสงค์ (Demand condition) อุปสงค์ของสินค้าในประเทศทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จะทำให้ผู้ผลิตสินค้าในประเทศต้องสร้างนวัตกรรมในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่มีความซับซ้อน

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and support industry) อุตสาหกรรมที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องมีอุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องกันที่จะสามารถส่งเสริมความสามารถและศักยภาพของอุตสาหกรรมนั้น ทั้งด้านการผลิต ต้นทุนการผลิต และคุณภาพของสินค้า

4. กลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน (Firm strategy, structure and rivalry) กลยุทธ์การบริหารจัดการและโครงสร้างของบริษัทในอุตสาหกรรม จะทำให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

5. บทบาทของภาครัฐ (The role of government) นโยบายของภาครัฐมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยภาครัฐมีอิทธิพลทั้งด้านบวกและด้านลบ ต่อศักยภาพการแข่งขันของประเทศ บทบาทของภาครัฐควรเป็นผู้ออกนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างสภาพแวดล้อมให้บริษัทในอุตสาหกรรมสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยตนเอง

6. ปัจจัยด้านโอกาส (Chance) หรือเหตุสุดวิสัยเป็นปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทในอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ผลกระทบดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประเทศแต่ละประเทศไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความสามารถของประเทศที่จะปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยโปรแกรม ATLAS.ti ในการสังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ โดยมีประชากรได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ชายแดน และกลุ่มข้าราชการ นักวิชาการ และผู้บริโภคผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 12 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส จำนวน 6 คน แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ ได้แก่ อาหาร สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร เครื่องดื่ม และของที่ระลึกและศิลปะประดิษฐ์ เพื่อสะท้อนถึงปัญหาและแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจ

ชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มที่ 2 ข้าราชการ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านผู้บริโภคผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ภาคใต้ชายแดนและภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อสะท้อนถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน โดยเป็นการแสดงความคิดเห็นจากคนนอกสู่คนในพื้นที่ (Outside-In) โดยงานวิจัยฉบับนี้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีรหัสโครงการวิจัย HU092/2563 และได้รับการรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์หมายเลขใบรับรองที่ 070/2563 วันที่รับรอง วันที่ 23 พฤศจิกายน 2563

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ เพื่อสะท้อนปัญหาในการดำเนินงาน ได้ผลวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์

ปัญหาในการดำเนินงาน	วิสาหกิจชุมชนแบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์						
	อาหาร	สิ่งทอ/เครื่องนุ่งห่ม	เครื่องใช้และเครื่องประดับ	ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่เครื่องดื่ม	เครื่องดื่ม	ของที่ระลึกและศิลปะประดิษฐ์	รวม
ปัญหาด้านการผลิต							
1. ขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ	√	√	√	√	√	√	6
2. ขาดความรู้และเทคโนโลยีในการผลิตและการสร้างมาตรฐานสากล	√	√		√	√		4
3. วัตถุดิบมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ	√	√	√	√	√	√	6
4. ต้นทุนการผลิตที่สูง	√	√		√	√	√	5
ปัญหาด้านการตลาด							
1. ขาดความรู้ทางการตลาดในการที่จะจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น	√	√	√	√	√	√	6
2. ขาดความรู้ในการทำการตลาดออนไลน์	√	√	√	√	√	√	6
3. ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	√	√	√	√	√	√	6
4. ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่มากพอ	√	√	√	√	√	√	6
ปัญหาด้านการเงินและบัญชี							
1. ขาดระบบการคิดต้นทุนที่ถูกต้อง ทำให้ต้นทุนการผลิตไม่คงที่	√	√		√	√		4
2. ขาดเงินทุนในการขยายกิจการ เช่นการซื้อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์	√	√	√	√	√	√	6
3. มีกฎเกณฑ์ที่มากในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	√	√	√	√	√	√	6
ปัญหาด้านการจัดองค์กร							
1. ขาดความรู้ในการบริหารจัดการ	√	√	√	√	√	√	6
2. ปัญหาการปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ของสมาชิกในกลุ่ม	√	√	√	√	√	√	6
ปัญหาด้านเครือข่าย							
1. ขาดการสนับสนุนจากเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง	√	√	√	√	√	√	6
2. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐบาล เอกชน และสถานศึกษา	√		√		√	√	4
3. ขาดการมีส่วนร่วมจากชุมชน		√	√	√		√	4

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ ปัญหาด้านการผลิต เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ลำดับที่ 1 ขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ วัตถุดิบมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ ลำดับที่ 2 ต้นทุนการผลิตที่สูง และลำดับที่ 3 ขาดความรู้และเทคโนโลยีในการผลิตและการสร้างมาตรฐานสากล ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ขาดความรู้ทางการตลาดในการที่จะจำหน่ายได้เพิ่มขึ้น ขาดความรู้ในการทำการตลาดออนไลน์ ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่มากพอ ปัญหาด้านการเงินและบัญชี ลำดับที่ 1 ขาดเงินทุนในการขยายกิจการ เช่นการซื้อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ และมีกฎเกณฑ์ที่มากในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ลำดับที่ 2 ขาดระบบการคิดต้นทุนที่ถูกต้อง ทำให้ต้นทุนการผลิตไม่คงที่ ปัญหาด้านการจัดองค์กร ได้แก่ ขาดความรู้ในการบริหารจัดการ และปัญหาการปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) ของสมาชิกในกลุ่ม ปัญหาด้านเครือข่าย ลำดับที่ 1 ขาดการสนับสนุนจากเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ลำดับที่ 2 ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐบาล เอกชน สถานศึกษาและขาดการมีส่วนร่วมจากชุมชน

ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ และการสัมภาษณ์ข้าราชการ นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านผู้บริโภคผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนประเทศไทย มุมมองจากบุคคลภายนอก (Outside-in) ในการสะท้อนถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนประเทศไทย เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ได้ผลวิจัยดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	วิสาหกิจชุมชนแบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์						Outside-In						
	อาหาร	สิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม	เครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง	ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร	เครื่องดื่ม	ของที่ระลึกและศิลปะประดิษฐ์	ข้าราชการ 1	ข้าราชการ 2	นักวิชาการ 1	นักวิชาการ 2	ผู้บริโภค 1	ผู้บริโภค 2	รวม
ปัจจัยด้านการผลิต													
1. ให้ความรู้และทักษะในการผลิตสินค้าและบริการ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
2. สนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถปรับใช้ได้และเกิดคุณค่าเพิ่ม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
3. สร้างความเป็นเอกลักษณ์ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสินค้าของกลุ่มเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
4. จัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิตที่มีความเหมาะสมกับการผลิตในด้านกำลังการผลิตและราคาของเครื่องมือ เครื่องจักร	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	11
5. ให้ความรู้ที่เข้าใจง่าย สื่อสารให้นำไปปฏิบัติได้	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	10
6. ส่งเสริมให้มีการจัดหาเงินทุนอย่างเป็นระบบ	√				√		√	√	√	√	√	√	8
7. ปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในกลุ่ม						√	√	√	√	√	√	√	7

ตารางที่ 2 แสดงผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	วิสาหกิจชุมชนแบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์							Outside-In						
	อาหาร	สิ่งทอ/	เครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง	ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร	เครื่องดื่ม	ของที่ระลึกและศิลปะประดิษฐ์		ข้าราชการ 1	ข้าราชการ 2	นักวิชาการ 1	นักวิชาการ 2	ผู้บริโภค 1	ผู้บริโภค 2	รวม
ปัจจัยด้านอุปสงค์														
1. ส่งเสริมผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ซึ่งตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน	√			√	√			√	√	√	√	√	√	9
2. วิเคราะห์ความต้องการลูกค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย		√			√			√	√	√	√	√	√	8
3. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่ดึงดูดผู้บริโภค			√			√		√	√	√	√	√	√	8
4. มีระบบการติดตามผลความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น	√			√						√	√	√	√	6
5. สร้างการรับรู้ในตราสินค้าที่นำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ชุมชนมาสื่อสารให้ผู้บริโภค		√			√			√				√	√	5
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน														
1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในรูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาศักยภาพในการผลิตหรือสร้างผลิตภาพ Productivity เพื่อรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ ได้								√	√	√	√	√	√	6
2. สนับสนุนช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้เพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการท่องเที่ยว								√	√	√	√	√	√	6
3. สร้างความร่วมมือในระบบนิเวศทางธุรกิจ (Collaborative Ecosystem) ที่ส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมและเครือข่าย					√					√	√	√		4
กลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน														
1. ส่งเสริมการทำตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Digital Marketing) และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	12
2. จัดหาตลาดเป้าหมายที่แน่นอนในการจำหน่ายสินค้าเพื่อสร้างรายได้ที่แน่นอน	√				√			√	√	√	√	√	√	9
3. ส่งเสริมการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล เช่น อย. การรับรองสินค้าฮาลาล เป็นต้น เพื่อเกิดการยอมรับในตลาดสากล	√				√			√	√	√	√	√	√	9
4. ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแปรรูปและ บรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัย	√				√			√	√	√	√	√	√	9

ตารางที่ 2 แสดงผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน	วิสาหกิจชุมชนแบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์						Outside-In						
	อาหาร	สิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม	เครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง	ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร	เครื่องดื่ม	ของที่ระลึกและศิลปะประดิษฐ์	ข้าราชการ 1	ข้าราชการ 2	นักวิชาการ 1	นักวิชาการ 2	ผู้บริโภค 1	ผู้บริโภค 2	รวม
5. สนับสนุนความรู้ทางด้านการตลาดเชิงรุกในการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก		√			√		√	√	√	√	√	√	8
6. ผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่นการแปรรูป					√		√	√	√	√	√	√	7
7. การสร้างเรื่องราว Story เกี่ยวกับสินค้าในด้านเอกลักษณ์ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น							√		√	√	√	√	5
8. สนับสนุนการเกิดโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การสมัครสมาชิก (Subscription Model)									√	√	√	√	4
9. ปลูกฝัง Agile Mindset ในการทำงานรูปแบบใหม่ที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากรและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง									√	√	√	√	4
บทบาทภาครัฐ													
1. สนับสนุนให้บุคคลากรภาครัฐใช้สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
2. ส่งเสริมช่องทางการค้าให้กับสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจเพื่อให้เกิดรายได้ที่ต่อเนื่อง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
3. ให้ความรู้ในเรื่องของการค้าและการลงทุน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
4. ส่งเสริมการผลิตให้ได้มาตรฐานสากลโดยทำให้มีระบบและกระบวนการที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ง่ายลดขั้นตอนความยุ่งยากซับซ้อน	√			√	√				√	√	√	√	7
ปัจจัยด้านโอกาส													
1. ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศโดยมุ่งเน้นการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อเกิดรายได้ให้กับชุมชน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
2. พัฒนาสินค้าให้กับกลุ่มคนผู้สูงอายุ ที่อนาคตประเทศไทยจะต้องเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุตามโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป (Aging Society)		√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	10
3. กระแสคนรักสุขภาพทำให้เกิดโอกาสในการผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพออกจำหน่าย	√			√	√		√	√	√	√	√	√	9

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยด้านการผลิต เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การให้ความรู้และทักษะในการผลิตและบริการ การสนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม และการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสินค้าของกลุ่มเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม พบว่าวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่ม และมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาทุกด้าน อันดับที่ 2 การจัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิตที่มีความเหมาะสมกับการผลิตในด้านกำลังการผลิตและราคาของเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีกำลังซื้อได้เหมาะสม พบว่าวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มยกเว้นกลุ่มสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร และมุมมองของ Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา อันดับที่ 3 ด้านส่งเสริมการให้ความรู้ที่เข้าใจง่าย สื่อสารให้นำไปปฏิบัติได้ พบว่า กลุ่มอาหาร สิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและกลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมองของ Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา อันดับที่ 4 ด้านการส่งเสริมการจัดหาเงินทุนอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม และมุมมองของ Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา และอันดับที่ 5 การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในกลุ่ม พบว่า กลุ่มอาหารและของที่ระลึกศิลปะประดิษฐ์ และมุมมองของ Oustside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา

ปัจจัยด้านอุปสงค์ เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การส่งเสริมผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ซึ่งตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันด้านการรักษาสุขภาพ พบว่า กลุ่มอาหาร ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและเครื่องดื่ม และมุมมองของ Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ พบว่า กลุ่มสิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องดื่ม และมุมมองของ Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 3 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่สามารถดึงดูดผู้บริโภค พบว่ากลุ่มเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง และกลุ่มของที่ระลึกและศิลปะประดิษฐ์ และมุมมองของ Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 4 มีระบบการติดตามความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น (Customer relationship management) พบว่า กลุ่มอาหาร และผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร และมุมมอง Outside-In ในส่วนนักวิชาการและผู้บริโภคทุกท่าน ให้ความสำคัญในการพัฒนา และลำดับที่ 5 สร้างการรับรู้ในตราสินค้าที่นำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ชุมชนมาสื่อสารให้กับผู้บริโภค พบว่า กลุ่มสิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม กลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมองของ Outside-In ข้าราชการบางคน และผู้บริโภคให้ความสำคัญในการพัฒนา

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในรูปแบบเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาศักยภาพในการผลิตหรือสร้าง Productivity เพื่อรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ ได้ การสนับสนุนช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้เพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการท่องเที่ยว และลำดับที่ 2 การสร้างความร่วมมือในระบบนิเวศทางธุรกิจ (Collaborative ecosystem) ที่ส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมและเครือข่าย เช่นการจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนผ่าน Platform ทางการตลาด พบว่า กลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมอง Outside-In ในกลุ่มนักวิชาการทุกท่านและผู้บริโภคบางท่าน ให้ความสำคัญในการพัฒนา

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การส่งเสริมการทำตลาดผ่านสื่อ Digital marketing และ Social media พบว่าวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มและมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 2 การจัดหาตลาดเป้าหมายที่แน่นอนในการจำหน่ายสินค้าเพื่อสร้างรายได้ที่ต่อเนื่อง (Recurring revenue) การส่งเสริมการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เช่น มาตรฐานอาหารและยา การรับรองสินค้าฮาลาล เป็นต้น เพื่อให้เกิดการยอมรับ

ในตลาดสากล และการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแปรรูปและบรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัย พบว่ากลุ่มอาหาร กลุ่มสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร และกลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 3 การสนับสนุนความรู้ทางด้านการตลาดเชิงรุกในการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก พบว่ากลุ่มสิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม กลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 4 การผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การแปรรูป พบว่ากลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมอง Outside -In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 5 การสร้างเรื่องราว (story) เกี่ยวกับสินค้าในด้านเอกลักษณ์ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่า มุมมอง Outside-In ข้าราชการบางท่านและกลุ่มนักวิชาการและผู้บริโภคทุกท่าน ให้ความสำคัญในการพัฒนา แต่ไม่พบการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และลำดับที่ 6 การสนับสนุนการเกิดโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การสมัครสมาชิก (Subscription model) และปลูกฝัง Agile mindset ในการทำงานรูปแบบใหม่ที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่ามีมุมมอง Outside-In ในกลุ่มนักวิชาการและผู้บริโภคให้ความสำคัญในการพัฒนา แต่ไม่พบในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มข้าราชการ

ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐใช้สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ส่งเสริมช่องทางการค้าให้กับสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดรายได้ที่ต่อเนื่อง (Recurring revenue) ให้ความรู้ในเรื่องของการค้าและการลงทุน พบว่าวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่ม และมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา และลำดับที่ 2 การส่งเสริมการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล โดยทำให้มีระบบและกระบวนการที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ง่ายลดขั้นตอนความยุ่งยากซับซ้อน พบว่า กลุ่มอาหาร กลุ่มสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและกลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมอง Outside-In ในด้านนักวิชาการและผู้บริโภค ให้ความสำคัญในการพัฒนา ยกเว้นมุมมอง Outside-In ในด้านข้าราชการที่ไม่แสดงความคิดเห็น

ปัจจัยด้านโอกาส เรียงตามค่าคะแนนความถี่ ได้แก่ ลำดับที่ 1 การส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยมุ่งเน้นการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อเกิดรายได้ให้กับชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มและมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา ลำดับที่ 2 การพัฒนาสินค้าให้กับกลุ่มคนผู้สูงอายุที่อนาคตประเทศไทยจะต้องเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุตามโครงสร้างประชาการที่เปลี่ยนแปลงไป (Aging society) พบว่า กลุ่มสิ่งทอ/ เครื่องนุ่งห่ม กลุ่มเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง และกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร และมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา และลำดับที่ 3 กระแสคนรักสุขภาพทำให้เกิดโอกาสในการผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพออกจำหน่าย พบว่า กลุ่มอาหาร กลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและกลุ่มเครื่องดื่ม และมุมมอง Outside-In ทุกท่านให้ความสำคัญในการพัฒนา

สรุปและอภิปรายผล

จากปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนพี่พบในด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี ด้านการจัดองค์กร และด้านเครือข่าย สามารถนำแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่ได้จากการวิจัยนำมาพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันมาเป็นแนวทางแก้ไข ได้ดังนี้ ด้านปัจจัยด้านการผลิต พบประเด็นการพัฒนา ดังนี้ การให้ความรู้และทักษะในประเด็นที่มีความจำเป็นในการพัฒนา สนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับสินค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม การจัดหาอุปกรณ์ที่มีความเหมาะสมกับกำลังการผลิต ส่งเสริมการให้ความรู้ที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมการจัดหาเงินทุนอย่างเป็นระบบ การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับสมาชิก

ซึ่งประเด็นนี้จะมีความสอดคล้องกับ (Koenigsfeld, 2018) บทบาทของภาวะผู้นำทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในด้านเทคนิคและการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สำคัญที่สุดในองค์กร ในด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Batarliene, Ciziuniene, Vaiciute, Sapalaite and Jarasuniene (2017) ที่พบว่า หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR professional)

ปัจจัยด้านอุปสงค์ พบประเด็นการพัฒนา ดังนี้ การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ตามความต้องการลูกค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่สามารถดึงดูดผู้บริโภค มีระบบการติดตามความพึงพอใจของผู้บริโภคเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ (Doligalski, Zaborek, & Romanczuk, 2015) การให้ความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มกับผู้บริโภค จะทำให้ได้รับประโยชน์ในด้านตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน และยังสอดคล้องกับ (Holttinen, 2014) ที่กล่าวว่า การบรรลุความต้องการของลูกค้าสามารถที่จะเพิ่มอิทธิพลต่อทัศนคติการรับรู้ของตราสินค้า การสร้างการรับรู้ในตราสินค้าที่นำจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ชุมชนมาสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ (Mohiuddin, Gordon, Magee, & Lee, 2016) พบว่าตราสินค้ามีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้า ช่วยให้ผู้บริโภครับรู้คุณค่าของตัวสินค้าได้เกิดความเต็มใจที่จะซื้อ

ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน พบประเด็นการพัฒนา ดังนี้ การสนับสนุนเครือข่ายทุกภาคส่วนมาช่วยกันพัฒนาเพื่อสร้าง Productivity ในการรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมาก ๆ ได้สนับสนุนช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างความร่วมมือในระบบนิเวศทางธุรกิจ สอดคล้องกับ (Soleimanof, Rutherford, & Webb, 2018 และ Banalieva, Eddleston, & Zellweger, 2015) พบว่าการมีเครือข่ายทางธุรกิจทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากจะช่วยสนับสนุนด้านทรัพยากรและความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรได้และ Creech, Pass, Gabriel, Voora, Hybsier and Marquard (2014) กล่าวว่าความสำคัญของการนำพันธมิตรทางธุรกิจหรือบริษัทคู่ค้ามาร่วมดำเนินงานในกระบวนการผลิต ผลลัพธ์ของการผลิตมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ในด้านการแบ่งปันต้นทุน พัฒนาคุณภาพร่วมกันจากความชำนาญของพันธมิตร

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างและการแข่งขัน พบประเด็นการพัฒนา ดังนี้ การส่งเสริมการทำตลาดผ่านสื่อ Digital marketing และ Social media จัดหาตลาดเป้าหมายที่แน่นอนในการจำหน่ายสินค้าเพื่อสร้างรายได้ที่ต่อเนื่อง (Recurring revenue) สอดคล้องกับ (Allio & Fahey,2012) การสร้างการสื่อสารสมัยใหม่ในรูปแบบแพลทฟอร์ม (Platform) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ สามารถทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ในคุณค่าของสินค้าได้ การส่งเสริมการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล และการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแปรรูปและบรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัย การสนับสนุนความรู้ทางด้านการตลาดเชิงรุกในการผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก การผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น การแปรรูป การสร้างเรื่องราว (Story) เกี่ยวกับสินค้าในด้านเอกลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่นเดียวกับ (Pourzakarya & Bahramjerdi, 2019) พบว่า เศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยยกระดับพื้นที่ให้มีความคิดสร้างสรรค์ผสมผสานไปกับวิถีชีวิตชุมชน ทำให้สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ดี การสนับสนุนการเกิดโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การสมัครสมาชิก (Subscription model) สอดคล้องกับ (Shah, 2012) การเกิดนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจจะเป็นองค์ประกอบสำคัญให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในคุณค่าและทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าได้ และปลูกฝัง Agile mindset ในการทำงานรูปแบบใหม่ที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ

(Carmeli, Zivan, Gome, & Markman, 2017) ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จที่รวดเร็วและมีความง่ายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีความท้าทายในการตัดสินใจ เช่นเดียวกับ (Zhou et al., 2018) ที่พบว่าประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรเกิดจากองค์กรมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านบทบาทภาครัฐ พบประเด็นการพัฒนา ดังนี้ การสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐใช้สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ภาคใต้ชายแดนเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมช่องทางการค้าเพื่อให้เกิดรายได้ที่ต่อเนื่อง (Recurring revenue) จากการใช้สินค้าจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ให้ความรู้ในเรื่องของการค้าและการลงทุน การส่งเสริมการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล โดยทำให้มีระบบและกระบวนการที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ง่ายลดขั้นตอนความยุ่งยากซับซ้อน สอดคล้องกับ (Barrett, 2010) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นตัวผลักดันให้เกิดการมีแนวคิดนวัตกรรมในองค์กรขึ้นได้

ปัจจัยด้านโอกาส พบประเด็นการพัฒนา ดังนี้ การส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยมุ่งเน้นการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อเกิดรายได้ สอดคล้องกับ (Astara, Budiartha, & Wesna, 2020) การสนับสนุนการท่องเที่ยวชุมชน เป็นการบอกความมีเอกลักษณ์ วัฒนธรรมของท้องถิ่น และนำมาซึ่งการเกิดคุณค่าเพิ่มของชุมชนในด้านการท่องเที่ยว สร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในชุมชน

การนำมุมมอง Outside-In เข้ามาช่วยพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย จะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันและเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนได้ ด้วยการนำมุมมองเชิงรุกในการปรับตัวโดยเน้นการยึดลูกค้าเป็นที่ตั้งในการพัฒนาในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นในยุคดิจิตอล ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับเปลี่ยนให้สอดรับกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสร้างความเป็นมืออาชีพและพัฒนาความยั่งยืนให้กับวิสาหกิจชุมชนได้

เอกสารอ้างอิง

Allio, R. T., & Fahey, L. (2012). Joan magretta: what executive can learn from revisiting Michael Porter. **Strategy & Leadership**, **40**(2), 5-10.

Astara, W. W., Budiartha, N. P., & Wesna, A. S. (2020). Legal politic of tourism village management based on local wisdom value of Pancalila's legal ideals. **International Journal of Entrepreneurship**, **24**(5). Retriveved from https://www.abacademies.org/articles/legal-politic-of-tourism-village-management-based-on-local-wisdom-value-of-pancasilas-legal-ideals-9853.html

Banalieva, E. R., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2015). When do family firms have an advantage in transitioning economies? Toward a dynamic institution-based view. **Strategic Management Journal**, **36,** 1358-1377.

Barrett, R. (2010). **The importance of values in builging a high - performance culture.** Retrieved from https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Additional_Articles/Article_Importance_of_Values.pdf

Batarliene, N., Ciziuniene, K., Vaiciute, K., Sapalaite, I., & Jarasuniene, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. **Procedia Engineering**, **187**, 110-116.

Carmeli, A., Zivan, I., Gomes, E., & Markman, G.D. (2017). Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility. **Human Resource Management Review**, **31**(3). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.002

Creech, H., Paas, L., Gabriel, G. H., Voora, V., Hybsier, C., & Marquard, H. (2014). Small-scale social-environmental enterprises in the green economy: Supporting grassroots innovation. **Development in Practice**, **24**(3), 366-378.

Doligalski, T., Zaborek, P., & Romanczuk, S. S. (2015). Vaalue proposition and firm performance: segmentation of polish online companies. **International Journal of Business Performance Management**, **27**(1), 66-82.

Holttinen, H. (2014). Contextualizing value propositions: examining how consumers experience value propositions in their practices. **Australasian Marketing Journal**, **22**(2), 103-110.

Koenigsfed, N. J. (2018). Role of these two factors can help managers in governmental organizations to pay more attention to the leadership styles applied in these organizations, organizational evolution – how digital disruption enforces organizational Agility. **IFAC – Papers Online**, **51**(30), 486-491.

Mohiuddin, K. G. B., Gordon, R., Magee, C., & Lee, J. K. (2016). A conceptual framework of call for social marketing. **Journal of Social Marketing**, **6**(2), 121-143.

National Strategic Plan Committee. (2018). **The 20-year national strategy from 2017 – 2036**. Retrieved from https://www.thaitribune.org/ contents/ detail/ 302?content_id=29691&rand=1506659875. (In Thai)

Porter, M. E. (1998). **On competition**. Boss Ton: Harvard Business School.

Pourzakarya, M., & Bahramjerdi, S. F. N. (2019). Towards developing a cultural and creative quarter: Culture-led regeneration of the historical district of Rasht Great Bazaar, Iran. **Land Use Policy**, **89**, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104218

Shah, A. M. (2012). Business strategies in the emerging markets. **Journal of Asia – Pacific Business**, **13**(1), 4-15.

Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. R. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. **Family Business Review**, **31**(1), 32-53.

Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – An ambidexterity perspective. **Information & Management**, **55**(6), 695-708.