

การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานี  
ด้านห่วงโซ่คุณค่าสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อความยั่งยืน

DEVELOPMENT OF VALUE CHAIN CAPACITY TO PROFESSIONALISM  
FOR SUSTAINABILITY FOR PATTANI COMMUNITY ENTERPRISES

ทักษญา สง่าโยธิน

Taksaya Sangayotin

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand.

Email: taksayaja@hotmail.com

Received 12 November 2023; Revised 21 December 2023; Accepted 29 February 2024.



**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี ด้านห่วงโซ่คุณค่าสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อความยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม โดยแบบเจาะจง คือ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มนักธุรกิจในพื้นที่และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวม 17 คน วิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ผลการวิจัย พบว่า แนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี ควรส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรการบริหารจัดการ 4M's ได้แก่ ด้านคน (Man) คือ ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการผลิตและบริการ ด้านเงิน (Money) ควรมีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการพึ่งตนเองมาใช้ ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ (Material) ควรนำนวัตกรรมจากผลการศึกษาของสถาบันการศึกษาในพื้นที่มาปรับใช้ และด้านการบริหารจัดการ (Management) ควรนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการพึ่งตนเองมาใช้ ในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมหลัก ในด้าน Inbound Logistics มีการจัดหาระบบสั่งซื้อล่วงหน้า วางแผนการผลิตและการจัดหาผู้จำหน่าย มีระบบการสั่งซื้อ จัดเก็บและเบิกใช้วัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ ด้าน Operation (Manufacturing) มีการพัฒนาความรู้และทักษะการแปรรูปที่ได้มาตรฐาน ด้าน Outbound Logistics จัดส่งสินค้าที่รวดเร็วเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่และร่วมมือกับบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี วิสาหกิจเพื่อสังคมในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่านร้าน Farm Outlet Pattani ด้าน Marketing and Sales มีการสร้างตราสินค้าที่สื่อสารถึงเอกลักษณ์ของสินค้า และด้าน Service มีระบบสมาชิก และนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการให้บริการ ส่วนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมสนับสนุน ด้าน Procurement ต้องสร้างเครือข่ายในการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ด้าน Technology Development ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคมากขึ้น ด้าน Human Resource Management ควรนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ และ ด้าน Firm Infrastructure กำหนดระบบงาน แบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจน ส่งเสริมสังคมแห่งการแบ่งปันและช่วยเหลือกัน

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจชุมชน, ห่วงโซ่คุณค่า, มืออาชีพ, ความยั่งยืน

## Abstract

This research aims to investigate approaches to develop the value chain capacity of Pattani community enterprises to professionalism for sustainability. It is a qualitative research using Delphi technique with Pattani Province area as a case study.

The results showed that, regarding 4M's of resource management, man should be developed with knowledge and skills in production and services. For money, sufficiency economy philosophy and self-reliance principles of His Majesty King Bhumibol Adulyadej the Great should be applied in management. Material derived from educational outcomes of local educational institutions should be used. Management should focus on sufficiency economy philosophy and self-reliance principles as a core of Pattani community enterprise management. Regarding the issue of value chain analysis in the main activities of inbound logistics, there should be a pre-order system to be used in production planning and supplying good and qualified raw materials, standard criteria for ordering raw materials, as well as accountable raw material storage and disbursement systems. Manufacturing should focus on the development of production knowledge and skills and should promote the processing process to create value-added products and standards. Outbound logistics should be in collaboration to ensure efficient and fast product delivery through local network connection, as well as cooperation with Pracharat Rak Samakkee Pattani Social Enterprise to promote the distribution of community value-added processed products through Farm Outlet Pattani. In marketing and sales, a brand should be built to create buyer awareness and communicate product identity. Additionally, for service providing, a subscription system should be created to sell products and technology should be used to provide services. As for value chain analysis of support activities, procurement networks and standard criteria should be developed to search for quality raw materials. Technology development should be conducted by allocating a budget to research and develop products to meet the current consumption, different from the traditional work concept by integrating research principles into production. Human resource management should be conducted based on sufficiency economy philosophy, self-reliance principles, and 23 work principles of His Majesty King Bhumibol Adulyadej the Great. For firm infrastructure, work style and responsibilities should be clearly defined, as well as sharing society system should be promoted to help each other.

**Keywords:** community enterprise, Pattani Province, value chain, professionalism, sustainability

## บทนำ

การส่งเสริมและพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” คติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” กล่าวถึงการสร้าง “ความมั่งคั่ง” โดยการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจมีความสามารถในการ

แข่งขันสูง สร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา “ความยั่งยืน” โดยการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาในทุกระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2560) ประกอบกับร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เป้าหมายที่ 3 เพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น แนวทางการพัฒนาที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุน ที่ดินและทรัพยากรภายในชุมชน โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการศึกษา และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในชุมชนเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในพื้นที่และการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่ เชิงพาณิชย์ รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างการจัดการความรู้ในชุมชน การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษา ในการร่วมกันพัฒนาความรู้ในเชิงทฤษฎีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติเพื่อสร้างศักยภาพให้กับชุมชนในการประกอบธุรกิจ การสนับสนุนการประกอบธุรกิจแบบวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) จะเห็นว่า การพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญ เนื่องจากรัฐบาลเล็งเห็นว่าเศรษฐกิจชุมชนหรือธุรกิจชุมชนนั้น มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตเศรษฐกิจของประเทศ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจฐานราก หรือเศรษฐกิจชุมชนนั้น ในช่วง 5 ปีจะมุ่งเน้นในเรื่องสำคัญ ดังนี้ การพัฒนาผู้ประกอบการ ให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี (Technopreneur) เชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตกลุ่มใหญ่ของประเทศ กับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษาเพื่อให้สามารถเข้าถึงและนำผลการศึกษาพร้อมใช้มาต่อยอดใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการที่ผลิตได้ขายเป็น การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ อาทิ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การพัฒนาวิสาหกิจตั้งใหม่ (Start Up) และวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึงการสร้างสังคมผู้ประกอบการ ในรูปของเครือข่ายการพัฒนาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ รวมถึงองค์กรอิสระต่างๆ อาทิ สภาเกษตรกร สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สหกรณ์ ฯลฯ โดยผ่านกระบวนการเครือข่ายในระดับพื้นที่ เพื่อสร้างพันธมิตรในการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อสามารถแก้ปัญหาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศภายใต้แนวคิดของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อันนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน 17 ข้อ ขององค์การสหประชาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

จังหวัดปัตตานี เป็นจังหวัดที่พื้นที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งด้านเกษตร การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ถูกกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา ไว้ว่า “เกษตรก้าวหน้า การค้าชายแดน การท่องเที่ยวเชื่อมโยงสู่อาเซียน บนพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชน” แต่ในหลายๆ เหตุปัจจัยทำให้การพัฒนาไม่ถึงเป้าหมายได้ วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดปัตตานี สิ่งที่ยังไม่เพียงพอ คือ การพัฒนาด้านห่วงโซ่คุณค่า ในประเด็นความรู้ ทักษะ ประกอบกับการพัฒนาในหลายๆ ด้าน และประเด็นที่สำคัญคือ ขาดความเป็นมืออาชีพที่จะนำองค์กรพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนางานวิจัยวิสาหกิจชุมชนจากกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่านมาจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานี สู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อความยั่งยืน เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีความพร้อมในการเป็นกรณีศึกษา มีรูปแบบร้านค้า Farm Outlet Pattani ที่เป็นร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มผู้ประกอบการในพื้นที่จังหวัดปัตตานี และสินค้า OTOP ที่เกิดจากความร่วมมือ ผ่านบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด โดยนำมาเป็นแนวทางปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชนทั่วไปในการนำปัจจัยที่ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและเป็นพื้นฐานของ การพัฒนาธุรกิจไปสู่การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เพื่อให้สามารถร่วมกันขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้ก้าวไปข้างหน้า มีศักยภาพพร้อมรับการพัฒนาในบริบทของสังคมโลกยุคใหม่และตรงกับความต้องการการพัฒนาพื้นที่ของประชาชน เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ เป็นการส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในเชิงสร้างสรรค์และเกิดการพัฒนายั่งยืนได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี ด้านห่วงโซ่คุณค่าสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อความยั่งยืน

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยใช้พื้นที่จังหวัดปัตตานีเป็นกรณีศึกษา โดยแบ่งกลุ่มประชากรเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจฐานราก กลุ่มข้าราชการ กลุ่มนักธุรกิจในพื้นที่และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้และทักษะในด้านการทำธุรกิจ รวมทั้งเข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจฐานราก จำนวน 2 คน กลุ่มข้าราชการ จำนวน 2 คน กลุ่มนักธุรกิจในพื้นที่จากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 2 คน กลุ่มนักธุรกิจในพื้นที่จากหอการค้าจังหวัดปัตตานี จำนวน 2 คน และผู้นำกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จำนวน 9 คน รวม 17 คน ตามหลัก (Macmillan, 1971) ที่พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 17 คน ขึ้นไป จะมีการคลาดเคลื่อน (Error) ที่น้อยมาก และจะเริ่มคงที่ คือ 0.02 ด้วยขั้นตอนตามเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ในด้านทรัพยากรการบริหารจัดการ ด้านกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน และนำผลที่ได้แสดงผลผ่านกระบวนการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti 9 เพื่อแสดงค่า Grounded Theory และค่าความเกี่ยวข้องกับรหัสอื่นๆ (Density) เพื่อนำผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์นำมาสู่กระบวนการหาคำตอบในขั้นที่ 2

ขั้นที่ 2 สรุปค้นหามาติจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนที่ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ขั้นที่ 1 โดยนำผลสัมภาษณ์มาออกแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าของ Likert 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุดในรอบที่ 2 ให้กับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนตอบ หลังจากนั้นนำมาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและค่ามัธยฐาน โดยพิจารณาจากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญด้วยเกณฑ์ดังนี้ ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นด้วยในระดับมาก ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R) ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและค่ามัธยฐาน น้อยกว่า 1.00 ซึ่งถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันสูงมีความเหมาะสมของคำตอบในการนำไปเป็นการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อความยั่งยืน

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 การแสดงผลด้านการวิเคราะห์ทุนทรัพยากรการบริหารจัดการ (4Ms)

ทุนทรัพยากรการบริหารจัดการ (4Ms)	การแปลผลเดลฟาย			
	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อยกว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)	ความ เหมาะสม
<b>ด้าน Man</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานี ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการผลิตและบริการ	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้าง Mindset ที่ดีในการทำงาน	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
6.สมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

7.สมาชิกต้องสร้างสังคมแห่งการแบ่งปัน (Sharing Society)	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Money</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีต้องนำหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีต้องนำหลัก พึ่งตนเองมาประยุกต์ใช้	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ จัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ อบรมหลักการคิดต้นทุน การตั้งราคา และกำไร	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ จัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำและมี ความปลอดภัย	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ อบรมเรื่องบัญชีเบื้องต้น	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
7.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ จัดทำบัญชีรายรับและรายจ่ายอย่างสม่ำเสมอ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Material</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำ เครื่องมือและอุปกรณ์จากผลสัมฤทธิ์ทาง การศึกษาสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษามาปรับ ใช้	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำ เครื่องมือ Smart Farmer มาประยุกต์ใช้	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ ควรมีการสร้างศูนย์การเรียนรู้และใช้อุปกรณ์ ร่วมกัน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Management</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ ควรมีหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมา ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ ควรมีหลักพึ่งพาตนเองมาประยุกต์ใช้	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ ควรจัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์มาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการบริหารที่มีความ ปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้าง ระบบจัดการที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว (Lean and Agility)	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำ หลัก Design Thinking มาใช้ในการบริหารงาน	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม

ตารางที่ 2 การแสดงผลด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Actiities)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Actiities)	การแปลผลเดลฟาย			
	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อยกว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)	ความ เหมาะสม
<b>ด้าน Inbound Logistics</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีจะต้องมี ระบบ Pre Order ในการวางแผนก่อน ดำเนินการผลิตเพื่อจัดหาวัตถุดิบ	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ สร้างเครือข่ายและเกณฑ์มาตรฐานในการ จัดหาวัตถุดิบ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ จัดหาวัตถุดิบให้ตรงตามความต้องการของ ลูกค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ วางระบบการรับ การจัดเก็บและการเบิก วัตถุดิบที่สามารถตรวจสอบได้	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Operation (Manufacturing)</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการ พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะในการผลิตและการ บริการ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการแปรรูปให้เกิดมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้มาตรฐาน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำเครื่องมือและอุปกรณ์จากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามาพัฒนาในการผลิต	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำหลัก Smart Farmer มาใช้ในการเกษตร	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการบริหารการผลิตด้วยหลัก Lean and Agility เพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการผลิต	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
7.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างศูนย์การเรียนรู้และการใช้อุปกรณ์ร่วมกันในเครือข่ายของวิสาหกิจ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
8.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการเชื่อมโยงสถาบันการศึกษาในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
9.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำระบบ Application มาใช้เพื่อช่วยในการทำงานที่รวดเร็ว	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
10.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในการพัฒนาร่วมกัน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
11.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำหลักทรงงาน 23 หลักของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาใช้ในการปฏิบัติงาน	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Outbound Logistics</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพและรวดเร็ว	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดหาเครือข่ายในพื้นที่ในการจัดส่งสินค้าเพื่อความสะดวกในการจัดส่งและลดต้นทุนการส่งสินค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการร่วมมือกับโครงการประชารัฐปัตตานีในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านร้าน Farm Outlet Pattani	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาในการผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในการพัฒนาระบบการจัดส่งสินค้านร่วมกัน	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Marketing and Sales</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างตราสินค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการให้ความรู้เรื่องต้นทุน การตั้งราคา และกำไร เพื่อกำหนดราคาที่ถูกต้องของสินค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการร่วมมือกับโครงการประชารัฐปัตตานีในการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านร้านค้า Farm Outlet Pattani	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการร่วมกันสร้าง Platform ในการสั่งสินค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปตามค่านิยม และวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้น Soft Power ที่แสดงเอกลักษณ์ของกลุ่ม	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำหลัก Design Thinking มาใช้ในการทำตลาดให้กับสินค้า	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
7.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบ Digital OTOP มาใช้ในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้ตรา OTOP	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
8.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาผู้ประกอบการทางการตลาดร่วมกัน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

ด้าน Service				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีระบบสมาชิกในการขายสินค้าและการจัดส่ง	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบจัดส่งที่มีคุณภาพและรวดเร็ว	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดหาเครือข่ายในพื้นที่เพื่อสะดวกในการจัดส่งให้กับลูกค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกลุ่มผ่านโครงการประชารัฐทั่วประเทศ	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการร่วมมือกับโครงการประชารัฐปัตตานีในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางร้าน Farm Outlet Pattani	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการผลิตและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
7.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำระบบ Application มาใช้ในการบริการเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
8.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบ Platform เพื่ออำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
9.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการร่วมมือกับกลุ่ม OTOP ในการเข้าสู่ระบบ Digital OTOP ของประเทศ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

ตารางที่ 3 การแสดงผลด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	การแปลผลเดลฟาย			
	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อยกว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)	ความ เหมาะสม
ด้าน Procurement				

1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างเครือข่ายและหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบการจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและรวดเร็ว	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดหาวัตถุดิบตามความต้องการของลูกค้า (Customer Centric)	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดหาเครือข่ายวัตถุดิบในพื้นที่เพื่อสะดวกในการจัดส่งและลดต้นทุน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในการพัฒนาคุณภาพร่วมกัน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Technology Development</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมทั้งการพัฒนาด้านเทคโนโลยี	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบจัดส่งที่มีคุณภาพและมีความรวดเร็วโดยใช้ระบบเทคโนโลยีในการขนส่งเข้ามาช่วย	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดทำ Website ของกลุ่มเพื่อการสร้างรูปแบบการขายแบบ E-Commerce	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำระบบ Smart Farmer มาประยุกต์ใช้ในด้าน การเกษตร	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำระบบ Application เข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อความรวดเร็ว	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบ Platform ในการสั่งสินค้า	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
7.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการประสานงานกับกลุ่ม OTOP และผลักดันระบบ Digital OTOP ให้เกิดขึ้น	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

ด้าน Human Resource Management				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการผลิตและการบริการให้แก่สมาชิกในกลุ่ม	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการนำหลักพึ่งพาตนเองมาใช้ในการดำเนินชีวิต	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างระบบสวัสดิการที่เป็นธรรม	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
6.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
7.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีปลอดภัยทั้งร่างกายและจิตใจ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
8.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาวิถีชีวิตที่มีคุณภาพ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
9.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้าง Mindset ที่ดีให้กับสมาชิกในกลุ่ม	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
10.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างความสุขในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
11.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเพื่อการจัดจำหน่ายสินค้าไปยังต่างประเทศ	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
12.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
13.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาสมาชิกให้มีแนวคิดในการทำงานแบบคล่องตัวและรวดเร็ว (Lean and Agility)	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
14.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกด้าน	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

15.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการระบบสังคมแบ่งปันระหว่างกลุ่ม (Sharing Society)	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
16.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการน้อมนำ หลักทรงงาน 23 หลัก มาปฏิบัติตนในการดำเนินชีวิต	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
<b>ด้าน Firm Infrastructure</b>				
1.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในกลุ่ม	5.00	1.00	0.00	เหมาะสม
2.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
3.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างศูนย์การเรียนรู้ในการผลิต และการใช้อุปกรณ์ร่วมกันให้เกิดประโยชน์	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
4.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการสร้างวัฒนธรรมในรูปแบบสังคมแบ่งปัน (Sharing Society)	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม
5.วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการน้อมนำหลักทรงงาน 23 หลักมาปฏิบัติในการทำงานของกลุ่ม	5.00	0.00	0.00	เหมาะสม

### อภิปรายผลการวิจัย

#### ด้านการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารจัดการ (4Ms)

ด้านทรัพยากรการบริหารจัดการในด้านคน (Man) วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการผลิตและบริการ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการต่อยอดรายได้ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีเนื่องจากถ้ามีความรู้ก็สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความหลากหลายได้ และทักษะจะเป็นตัวช่วยผลักดันให้เกิดความชำนาญในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ De Carolls, Donna M. (2014) การศึกษาได้ค้นพบว่า ทุกๆอาชีพไม่สามารถหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้ ดังนั้นการพัฒนาความคิดที่ดีและความคิดสร้างสรรค์ มองหาโอกาสใหม่ๆ กล้ายอมรับกับความเสี่ยง เผชิญหน้ากับความท้าทายและทำในสิ่งต่างๆอย่างสร้างสรรค์ ค้นหาโอกาสและคว้าโอกาสนั้น ความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในกลุ่มและสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างจากอดีต โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในด้านเศรษฐกิจที่ผันผวน สังคมที่มีความหลากหลายมากขึ้นในรูปแบบการบริโภค สอดคล้องกับ Sridan, P. (2021) พบว่า การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงที่กล่าวว่าชุมชนมีรายได้ที่ยั่งยืนได้ต้องอาศัยความพอใจและพอเพียง เน้นให้ชุมชนทำในสิ่งที่มีความสุข โดยใช้สิ่งที่มีในท้องถิ่นบนหลักการพึ่งพาตนเองที่ทุกคนสามารถทำได้

### ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีจะต้องมีหลักการในการจัดหาวัตถุดิบในการผลิตโดยมีการจัดทำระบบสั่งซื้อล่วงหน้าจากลูกค้า (Pre Order) เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการผลิตและการจัดหาเครื่องขายผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพ มีเกณฑ์มาตรฐานในการสั่งซื้อวัตถุดิบ รวมทั้งจะต้องมีระบบการจัดเก็บวัตถุดิบ และการเบิกใช้ที่สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทั้งด้านต้นทุนและการผลิต สอดคล้องกับ Sangayotin, T. (2021) พบว่า วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ควรมีการวางแผนระบบการจัดเก็บวัตถุดิบที่ต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้ มีระบบการจัดเตรียมวัตถุดิบที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าของกลุ่ม โดยมีระบบการเบิกจ่ายวัตถุดิบ และการตรวจสอบได้ ดังนั้นการวางแผนการผลิตจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการจัดซื้อ จัดหาและการควบคุมวัตถุดิบในการผลิต

ด้าน Operation (Manufacturing) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการผลิต ส่งเสริมกระบวนการแปรรูปให้เกิดมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมาตรฐาน และนำเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะวิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานีในการมีส่วนร่วมการสร้างเครื่องขายในการผลิต และจำหน่ายสินค้า นำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น การทำ Smart Farmer สอดคล้องกับ Nithichaianan, N. and Chidchong, M. (2022) แนวทางการพัฒนาปัจจัยภายนอกของธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม กระบวนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือและกิจกรรมในการขับเคลื่อน และควรบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการเพื่อสนับสนุนองค์ความรู้ให้กับธุรกิจชุมชน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาแนวทางการพัฒนาและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจชุมชน อันนำไปสู่ศักยภาพในการดำเนินงานของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนำไปสู่ความเข้มแข็งของธุรกิจ รวมทั้งเป็นการได้รับโอกาสในการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายต่อไป

ด้าน Outbound Logistics กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีต้องร่วมมือกันในการจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพและรวดเร็วเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ เช่น ผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษา และร่วมมือกับบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานีวิสาหกิจเพื่อสังคมในการส่งเสริมการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีการแปรรูปให้เกิดมูลค่าเพิ่มผ่านร้าน Farm Outlet Pattani ซึ่งบริษัทประชารัฐรักสามัคคี มีเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดในประเทศไทย จะต้องใช้เครือข่ายให้เกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้าร่วมกันเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจ ฐานรากอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Sangayothin, T. (2022) ที่ค้นพบว่า ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน ในการสร้างเครือข่ายให้ทุกภาคส่วนได้มาช่วยกันพัฒนา เพื่อสร้าง Productivity ในการรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมากๆ ได้ และยังช่วยสนับสนุนช่องทางการจัดจำหน่าย สร้างความร่วมมือในระบบนิเวศทางธุรกิจได้อีกวิธีหนึ่ง

ด้าน Marketing and Sales ค้นพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีจะต้องมีการสร้างตราสินค้า ให้เกิดการรับรู้กับผู้ใช้ โดยจะต้องสื่อสารถึงเอกลักษณ์ของสินค้า คุณภาพที่ลูกค้าจะได้รับพร้อมแสดงที่อยู่และ เบอร์โทรที่สามารถติดต่อสั่งซื้อสินค้าได้ในครั้งต่อไป ซึ่งอาจพัฒนาร่วมกับบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานีวิสาหกิจเพื่อสังคมผ่านร้าน Farm Outlet Pattani และกลุ่ม OTOP ที่ได้พัฒนาระบบ Digital OTOP มีการใช้ประโยชน์จาก Application Platform ในการสั่งซื้อสินค้า นำหลัก Design Thinking มาใช้ในการทำตลาดให้กับสินค้า สอดคล้องกับ Sridan, P. (2021) ในการศึกษานวัตกรรมทางสังคมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ่านกระบวนการ Design Thinking ในการปรับปรุงรูปแบบทางธุรกิจและได้แนวทางดำเนินงานที่เกิดประสิทธิภาพสามารถยกระดับทางการแข่งขันได้

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีควรสร้างระบบการสมัครสมาชิกในการขายสินค้าเพื่อสิทธิประโยชน์ในการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า นำระบบเทคโนโลยีรูปแบบต่างๆเข้ามาช่วยในการให้บริการ และ

สามารถเพิ่มศักยภาพการให้บริการผ่านเครือข่ายบริษัทประชารัฐรักสามัคคีทั่วประเทศได้ เชื่อมโยงเครือข่ายสถาบันการศึกษาในการเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าโดยเฉพาะพื้นที่หน้าวิทยาลัยอาชีวศึกษาปตตานีที่มีพื้นที่ในการฝึกปฏิบัติการให้กับผู้เรียนในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ สอดคล้องกับ Sridan, P. (2021) พบว่า การสร้างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจมีรูปแบบ ดังนี้ 1) พันธมิตรที่ให้การสนับสนุนองค์ความรู้ ปัจจัยการผลิต และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผ่านสถาบันการศึกษา อาทิ เครือข่ายมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ เครือข่ายในท้องถิ่นเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2) พันธมิตรในการศึกษาดูงานและจำหน่ายสินค้าผ่านสถาบันการศึกษา ชุมชนใกล้เคียงและ 3) พันธมิตรที่ส่งมอบวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานให้กับธุรกิจได้

### ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีต้องทำการสร้างเครือข่ายและหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่มีคุณภาพ มีระบบการจัดส่งที่มีความรวดเร็วและตรงกับความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) โดยการสร้างเครือข่ายร่วมกันในการจัดหาวัตถุดิบจะเป็นหนึ่งในวิธีการลดต้นทุนของผู้ประกอบการในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ สอดคล้องกับ Kaewsang, U. and Rattanapahu, S. (2021) พบว่า การพัฒนาเครือข่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพรเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์แบบทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้ประกอบการ เกิดการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมให้เกิดประโยชน์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ด้าน Technology Development ผลการวิจัยพบว่าในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีควรอยู่ในรูปแบบการจัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์กับการบริโภคในปัจจุบันที่เปลี่ยนแนวความคิดการทำงานแบบเก่าให้มีหลักของงานวิจัยมาพัฒนาส่งเสริม เช่น การสร้าง Website ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปัตตานีเพื่อเชื่อมโยงกับการสร้างระบบ Application Platform ในการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ด้วยรูปแบบ E-Commerce และนำเทคโนโลยีนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการผลิต เช่น การนำระบบ Smart Farmer มาประยุกต์ใช้ในการเกษตร ทำการเชื่อมโยงเครือข่ายกับระบบ Digital OTOP สอดคล้องกับ พิษญา วิฑูรกิจจา (2562) ทำการศึกษาเศรษฐกิจฐานรากในเชิงพื้นที่ ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ ได้แสดงให้เห็นถึงการสร้างความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกมันสำปะหลัง โดยการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร ดำเนินการร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมการเป็นเกษตรกรอัจฉริยะ (Smart Farmer) เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้

ด้าน Human Resource Management เป็นสิ่งสำคัญที่มีองค์ประกอบของคำตอบจากผลวิจัยมากที่สุดโดยหลักสำคัญคือการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการพึ่งตนเอง หลักการทรงงาน 23 หลักของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาปฏิบัติตนสมาชิกในกลุ่มต้องพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการผลิตและบริการ มีคุณธรรมในระบบสวัสดิการของสมาชิกในกลุ่ม สร้างภาวะผู้นำและความสุขในการทำงาน พัฒนาหลักการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Sangayothin, T. (2022) ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อยกระดับความสามารถ ในการแข่งขัน พบว่า การปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับสมาชิกในองค์กรสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารที่หลากหลายภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเนื่องจากจังหวัดปัตตานีเป็นหนึ่งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ติดกับประเทศมาเลเซีย เป็นประตูการค้าสินค้าชายแดนใต้ พัฒนาสมาชิกให้มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สร้างสรรค์ระบบสังคมแบ่งปัน (Sharing Society) ให้ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ช่วยเหลือธุรกิจขนาดเล็ก พึ่งพาอาศัยเกื้อกูลกันในพื้นที่ได้ โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ และการเติบโตทางธุรกิจด้วยแนวทางที่ถูกต้อง พึ่งพาตนเอง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในพื้นที่ได้ สอดคล้องกับ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2562) ที่มุ่งเน้นการผลักดันผู้ประกอบการรายย่อยและวิสาหกิจชุมชนให้มีศักยภาพ มีการจัดการในเชิงสร้างสรรค์ต่อยอดทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าเพิ่มได้

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาประยุกต์ใช้ คู่กับหลัก ทรงงาน 23 หลัก โดยเฉพาะหลักการพึ่งพาตนเอง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และการใช้อุปกรณ์ร่วมกัน กำหนดรูปแบบการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ให้ชัดเจน ส่งเสริมระบบสังคมแบ่งปันให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ สอดคล้องกับ Blair, D.C.(2002) การพัฒนากระบวนการภายในและเครือข่ายผลิตภัณฑ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเชิงธุรกิจด้านการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในงานของตนเองที่รับผิดชอบเป็นสิ่งผลักดันให้มีการเติบโตของธุรกิจในระยะยาวและสร้างความสามารถในการแข่งขัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานี ด้านห่วงโซ่คุณค่าสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อความยั่งยืน” ด้วยเทคนิคเดลฟาย ได้ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีต้องวางแผนการพัฒนาความรู้และทักษะที่สำคัญให้กับสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักการพึ่งพาตนเอง และหลักทรงงาน 23 หลัก ของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาปฏิบัติ
3. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีต้องสร้างเครือข่ายร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการ สถาบันการศึกษาในพื้นที่
4. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรมีการจัดสรรงบประมาณในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ๆที่มีคุณค่าเพิ่ม
5. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรดำเนินการวางแผนการผลิตที่ครอบคลุมการจัดซื้อและการบริหารจัดการวัตถุดิบ จนถึงการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าเพื่อลดต้นทุน

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรจัดโครงการพัฒนาความรู้ในการผลิตและบริการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ หลักการทำงานเป็นทีม การสร้าง Mindset ที่ดีในการดำเนินชีวิต นำหลัก Design Thinking มาพัฒนารูปแบบการทำงาน
2. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรสร้างองค์ความรู้ในด้านบัญชีและการเงิน การคิดต้นทุน การตั้งราคาและกำไรที่ถูกต้อง
3. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น โดยเฉพาะวิทยาลัยอาชีวศึกษาปัตตานี และเครือข่ายผู้ประกอบการในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ได้จากการทดลอง

ในสถานศึกษานำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เช่น เครื่องจักรที่ผลิตได้จากนักเรียนหรือองค์ความรู้ในภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถนำมาถ่ายทอดร่วมกัน

4. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่นพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ลดโลกร้อน พัฒนาการสินค้าหรือพัฒนากระบวนการทำงานที่ใช้หลักความคล่องตัว ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปัตตานีควรทำการวางแผนให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าด้วยระบบ Pre Order เพื่อทำการประมาณการความต้องการวัตถุดิบและมีระบบการจัดเก็บและเบิกใช้ที่สามารถตรวจสอบได้

## References

- Blair, D.C. (2002). Knowledge Management : Hype, hope, or help. **Journal of the American**
- De Carolls, Donna M. (2014). We Are All Entrepreneurs: It's A Mindset, Not A Business Model. Website <https://www.forbes.com/sites/forbeswomanfiles/2014/01/09/>
- Kaewsang, U. and Rattanapahu, S. (2021). Guidelines for developing the logistics system for herbal products in the southern provinces on the Gulf of Thailand: Chumphon, Surat Thani, Nakhon Si Thammarat and Phatthalung. *Journal of Buddhist Social Sciences and Anthropology*. 6(4)M 39-50.
- Macmillan, Thomas T. (1971). **The Delphi Technique. Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development.** Ca: Monterey, May 3-5.
- National Economic and Social Development Board, Office. “National Economic and Social Development Plan No. 12 (2017-2021)”. (online). Accessible from <http://www.nesdb.go.th/>
- National Innovation Agency (Public Organization). (2019) . 10th Year NIA : Toward Innovation Nation. Bangkok: National Innovation Agency (Public Organization).
- National Strategy Preparation Committee. “20-year national strategy (2018 - 2037)”. (online). Accessible from <http://www.thaitribune.org/contents/detail/>
- New York: Free.
- Nithichaianan, N. and Chidchong, M. (2022). Guidelines for community business development to strengthen potential. and strength in developing the community economy for stability and sustainability. Case study: Community business, Kap Choeng District, Surin Province. *Research and Development Journal Rajabhat University* 17(59), 84-92.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*
- Sangayothin, T. (2022). Developing the potential of community enterprises in southern border provinces to raise the level Competitive ability. *RMUTT Global Business and Economics Review*. 17(1), January-June 2022.

Sangayotin. T. (2021). The potential and professionalism development of community enterprises in Thailand for sustainability. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, 24(S1), 1-10.

**Society for Information Science and Technology**, 53(12), 1019-1028.

Sridan, P. (2021). Complete report of the Social Innovation Project. Community enterprise group for Develop products to compete commercially under the concept of Circular Economy (Circular Economy). Social Research Institute Chulalongkorn University.

