



การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนไทย
: การสังเคราะห์งานวิจัย*
DIGITAL TRANSFORMATION OF THAI COMMUNITY ENTERPRISES
: RESEARCH SYNTHESIS



สุธิดา แจ้งประจักษ์

Suthida Changprachak

มหาวิทยาลัยบูรพา

Burapha University

Corresponding Author E-mail: suthida@buu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสังเคราะห์วิจัย และวิเคราะห์เนื้อหา เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเผยแพร่ในวารสารที่อยู่ในระบบฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2567 โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จำนวน 73 เรื่อง

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล แบ่งเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1. ด้านเทคโนโลยี วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น โซเชียลมีเดีย เฟซบุ๊ก ไลน์ และระบบชำระเงินดิจิทัล แต่การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ ไม่แพร่หลาย เนื่องจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมด้านทักษะ 2. ด้านกระบวนการดำเนินงาน แม้ว่าบางกลุ่มจะนำระบบดิจิทัลมาใช้ เช่น ระบบบริหารสินค้าคงคลัง และระบบข้อมูลสารสนเทศ แต่ส่วนใหญ่ยังคงใช้กระบวนการแบบดั้งเดิม ขาดฐานข้อมูลที่เป็นระบบ และมีข้อจำกัดในการบูรณาการเทคโนโลยี 3. ด้านลูกค้าและตลาด มีการใช้กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล เช่น การโฆษณาและการสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และการตลาดเชิงอิทธิพล แต่การตลาดเชิงเนื้อหาขาดประสิทธิภาพ มีการแข่งขันสูง 4. ด้านรูปแบบธุรกิจ ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิม มีเพียงบางส่วนใช้การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการผสมผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ 5. ด้านบุคลากรและองค์ความรู้ ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี แต่สมาชิกส่วนใหญ่มีทักษะดิจิทัลในระดับพื้นฐาน



และมีความรู้ด้านการจัดการธุรกิจออนไลน์จำกัด ปัจจัยขับเคลื่อน คือ การสนับสนุนจากภาครัฐ ความต้องการตลาด และการมีส่วนร่วมของสมาชิก สรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนเผชิญความท้าทาย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทักษะดิจิทัล และการบูรณาการเทคโนโลยีกับกระบวนการธุรกิจ การสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนให้สามารถปรับตัวและเติบโตในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การสังเคราะห์งานวิจัย; วิสาหกิจชุมชน; การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล; การตลาดดิจิทัล; รูปแบบธุรกิจดิจิทัล

Abstract

This research article aims to synthesize knowledge regarding the digital transformation of Thai community enterprises. It is a qualitative study employing research synthesis and content analysis methods. Data were collected from research articles on the digital transformation of community enterprises published in journals listed in the Thai Journals Online (ThaiJO) database starting from 2017 to 2024. A total of 73 articles were selected based on predetermined criteria.

The research findings indicate that community enterprises are in the early stages of digital transformation, which can be categorized into five key aspects: 1. Technology Most community enterprises utilize basic technologies such as social media (Facebook, Line) and digital payment systems (QR Code). However, the adoption of advanced technologies, such as artificial intelligence (AI) and automation, remains limited due to infrastructure constraints and a lack of digital skills. 2. Operational Processes While some groups have adopted digital systems such as inventory management and information systems, the majority still rely on traditional processes, lack systematic databases, and face challenges in integrating technology. 3. Customers and Market Digital marketing strategies, including online advertising, customer relationship through online platforms, and influencer marketing, have been adopted. However, content marketing remains ineffective, and competition in the online market is high. 4. Business Model While most community enterprises operate using traditional business models, only a few have adapted by utilizing e-commerce platforms and integrating online and offline channels. 5. Personnel and Knowledge While business leaders recognize the importance of technology, most members possess only basic digital skills and

have limited knowledge of online business management. Driving factors include government support, market demand, and Participation in community enterprises. In conclusion, the digital transformation of community enterprises faces several challenges, particularly in infrastructure, digital skills, and the integration of technology into business processes. Government support and involvement from relevant organizations play a crucial role in enhancing the proficiencies of community enterprises, enabling them to adapt and grow sustainably in the digital era.

Keywords: Research Synthesis; Community Enterprises; Digital Transformation; Digital Marketing; Digital Business Model

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจในทุกระดับรวมถึงวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทย การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลจึงเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2567) ประเทศไทยได้ดำเนินนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2566) โดยวิสาหกิจชุมชนถือเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ผ่านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการในท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการตลาด จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการเกษตร พบว่า ในปี พ.ศ. 2567 วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการอนุมัติการจดทะเบียนแล้วจำนวน 73,469 แห่ง ซึ่งมีวิสาหกิจชุมชนประเมินศักยภาพ 66,052 แห่ง อยู่ในระดับดี 27,541 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 37.49 ระดับปานกลาง 28,867 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 39.29 ระดับปรับปรุง 9,644 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.13 โดยมีการประเมินทั้งในส่วนของการบริหารวิสาหกิจชุมชน การวางแผนการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการความรู้และข้อมูล การบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน การจัดการสินค้าหรือบริการ การประเมินผลลัพธ์ และผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนยังคงใช้วิธีการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2567) อย่างไรก็ตาม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2564) ระบุว่าวิสาหกิจชุมชนจำนวนมากยังคงประสบปัญหาหลายด้าน เช่นการเข้าถึงตลาด การบริหารจัดการ และการใช้เทคโนโลยี แม้ว่ารัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะพยายามส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาในหลายมิติ



เช่น การอบรมด้านเทคโนโลยีและการตลาดออนไลน์ การสนับสนุนเงินทุน และการพัฒนาศักยภาพสมาชิก แต่ยังคงมีความท้าทายที่ต้องเร่งแก้ไข เช่น ความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพสินค้า การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตลาดดิจิทัล และข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน สะท้อนให้เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างมาก

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล Matt et al. (2015) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เปลี่ยนแปลงกระบวนการหลักทางธุรกิจรวมถึงผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กร และแนวทางการบริหารเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ในมิติของโมเดลธุรกิจและการตอบสนองต่อลูกค้า นอกจากนี้ Vial (2019) ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านนี้เป็นผลจากความจำเป็นในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและการแข่งขันทางการตลาด จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาเป็นพื้นฐานในการทำธุรกิจให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจแบบดั้งเดิมสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล ทั้งนี้ Berman (2012) ระบุว่าโมเดลธุรกิจดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อตลาด ขณะที่ Westerman et al. (2014) อธิบายว่า การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการทำงานและทักษะบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลจะครอบคลุม 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านลูกค้าและตลาด ด้านรูปแบบธุรกิจ ด้านบุคลากรและองค์ความรู้

ดังนั้น งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนโดยใช้วิธีสังเคราะห์วิจัย (Research Synthesis) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยรวบรวมข้อมูลจากบทความวิจัยที่เผยแพร่ในระบบฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย (Thai Journals Online-ThaiJO) ระหว่างปี พ.ศ. 2560-2567 เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านลูกค้าและตลาด ด้านรูปแบบธุรกิจ และด้านบุคลากรและองค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติการและเชิงนโยบายในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนโดยใช้วิธีสังเคราะห์งานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสารเพื่อสังเคราะห์บทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนไทยในยุคดิจิทัล

2. แหล่งที่มาของข้อมูลทุติยภูมิ และเกณฑ์ในการคัดเลือก

ผู้วิจัยได้ค้นหาเอกสารระดับทุติยภูมิที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย ได้แก่ บทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนและดิจิทัลที่มีการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ปรากฏในรูปของไฟล์ดิจิทัลจากระบบฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย (Thai Journals Online - ThaiJO) ในระหว่างปี พ.ศ. 2560-2567 เนื่องจากเป็นปีที่มีการเริ่มต้นใช้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทั้งนี้ได้กำหนดคำสำคัญในการค้นหาคำบทความวิจัย คือ วิสาหกิจชุมชน ดิจิทัล และเทคโนโลยี ได้จำนวนทั้งสิ้น 90 เรื่อง หลังจากนั้นได้คัดเลือกบทความวิจัยจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนในยุคดิจิทัล มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และมีเนื้อหาครบถ้วนเพียงพอต่อการสังเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวนทั้งสิ้น 73 บทความ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบบันทึกคุณลักษณะงานวิจัย ที่ใช้เป็นข้อมูลในการสังเคราะห์งานวิจัย มีรายละเอียด คือ ปีที่ตีพิมพ์เผยแพร่ รูปแบบการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา กรอบแนวคิดที่ใช้การวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผลการวิจัยที่ค้นพบ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยจากเอกสารครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความวิจัยที่ปรากฏในรูปของไฟล์ดิจิทัลจากระบบฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย (Thai Journals Online -ThaiJO) ระหว่างปีพ.ศ. 2560-2567

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ใช้การสังเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Synthesis) โดยใช้วิธีการสังเคราะห์วิจัย (Research Synthesis) เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน โดยการแยกประเภทขององค์ความรู้ จัดกลุ่มของข้อมูล และเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล แนวคิดวิสาหกิจชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Data Analysis) แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การปรับตัวด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านลูกค้าและตลาด ด้านรูปแบบธุรกิจ ด้านบุคลากรและองค์ความรู้



ผลการวิจัย

ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนไทย แบ่งเป็น 5 ด้านหลัก มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยี (Technology) พบว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่นำเทคโนโลยีพื้นฐานมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการพัฒนาการตลาดดิจิทัล การเพิ่มช่องทางโซเชียลมีเดียในการทำตลาด เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) อินสตาแกรม (Instagram) เว็บไซต์ (Website) นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนได้ใช้ระบบชำระเงินดิจิทัล (QR Code) มาปรับใช้ช่วยเพิ่มความสะดวกในการทำธุรกรรม อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือระบบอัตโนมัติและการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ยังไม่แพร่หลาย

ข้อจำกัดเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี คือ วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีได้เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลไม่เพียงพอ เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง หรืออุปกรณ์ที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังขาดการบูรณาการเทคโนโลยีกับระบบเดิม รวมทั้งไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ แม้มีการใช้สมาร์ตโฟนหรือแพลตฟอร์มอย่าง เฟซบุ๊ก (Facebook) และ ไลน์ (Line) แต่ไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Operational Processes) พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือสามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่มากนัก วิสาหกิจชุมชนยังใช้กระบวนการแบบดั้งเดิม เช่น การขายหน้าร้านหรือปากต่อปากมากกว่าการใช้ระบบดิจิทัล จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนบางแห่งที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการตลาด การเงิน และการบริหารข้อมูล ทำให้เริ่มใช้ระบบการจัดการสินค้าคงคลังแบบดิจิทัล มีการบริหารจัดการข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสินค้า การปรับปรุงรายการสั่งซื้อ ชำระเงิน สั่งสินค้า การรีวิวสินค้าและองค์ความรู้ของสินค้า การแสดงรายงาน แต่ยังคงขาดระบบฐานข้อมูลสินค้าหรือลูกค้าทำให้การจัดการข้อมูลยังไม่เป็นระบบ อย่างไรก็ตามวิสาหกิจชุมชนบางแห่งมีการพัฒนากระบวนการด้านการตลาดโดยใช้การตลาดดิจิทัล เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ไยถัญง จังหวัดเชียงใหม่ ได้เข้าสู่แพลตฟอร์มเอสเอ็มอี โอท็อป ฟินเวอร์ SMEs-OTOP FINVER ที่เป็นการรวบรวมร้านค้าในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) เพื่อการขายสินค้าออนไลน์เป็นระบบการตลาดมหาชน นอกจากนี้บางวิสาหกิจชุมชนได้ผสมผสานกระบวนการดำเนินงานระหว่างแพลตฟอร์มออนไลน์และออฟไลน์ คือ ใช้การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) และระบบสั่งซื้อออนไลน์ แต่การรับสินค้าใช้ระบบออฟไลน์แบบการรับสินค้าหน้าร้าน

ข้อจำกัดด้านกระบวนการ คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการยังมีจำกัดและไม่แพร่หลาย เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนค่อย ๆ ปรับตัวจึงทำให้กระบวนการทำงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ยังไม่ทันต่อการแข่งขัน

3. ด้านลูกค้าและตลาด (Customers and Market) พบว่า ส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนเริ่มใช้เทคโนโลยีและกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลในการเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้าทางออนไลน์ รวมทั้งการดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า โดยวิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำการตลาดด้วยการพัฒนาเนื้อหาทางดิจิทัล หรือการตลาดเชิงเนื้อหา (Content Marketing) ผ่านการเล่าเรื่องเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ การออกแบบโลโก้ สร้างสื่อวีดิทัศน์ อินโฟกราฟิก การตลาดเชิงอิทธิพล (Influencer Marketing) การนำเสนอและการทำโฆษณาออนไลน์ การสร้างคอนเทนต์โพสต์ลงหน้าเพจ เพื่อโฆษณามีการประชาสัมพันธ์ให้สินค้าได้รู้จักในวงกว้างผ่านการใช้แพลตฟอร์มสื่อสังคม (Social Media) เช่น Facebook Line Official Instagram Shopee Lazada นอกจากนี้ยังใช้เป็นช่องทางหลักในการสร้างการสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์กับลูกค้า เห็นได้ว่าการพัฒนาแชทบอท (Chatbot) และระบบจัดการเนื้อหาแบบเรียลไทม์ช่วยให้การสื่อสารกับลูกค้าดีขึ้น

ข้อจำกัดด้านลูกค้าและการตลาดคือ การนำเสนอสินค้าผ่านสื่อดิจิทัล เช่น รูปภาพหรือเนื้อหา ยังไม่น่าสนใจเพียงพอ อีกทั้งการแข่งขันทางการตลาดที่สูงส่งผลให้สินค้าท้องถิ่นเผชิญคู่แข่งจำนวนมากในตลาดดิจิทัล และขาดกลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล

4. ด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Model) พบว่า ส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลโดยการใช้รูปแบบแพลตฟอร์ม (Platform Business Model) ที่เชื่อมโยงผู้ให้บริการและผู้ซื้อ เช่น Facebook Marketplace Shopee Lazada เป็นช่องทางหลัก โดยมีการพัฒนาแพลตฟอร์มเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) สำหรับสินค้าชุมชน ในขณะที่บางส่วนอยู่เริ่มปรับตัวด้วยการผสมผสานรูปแบบธุรกิจระหว่างรูปแบบแพลตฟอร์มและรูปแบบออฟไลน์ คือ ใช้ช่องทางโซเชียลมีเดียในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น สั่งของ รีวิวสินค้า แต่จำหน่าย ชำระเงิน และรับสินค้า แบบออฟไลน์ โดยการโทรศัพท์ หรือเข้ามารับสินค้าที่ร้านด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามวิสาหกิจบางกลุ่มได้มีการพัฒนาโมเดลธุรกิจดิจิทัลใหม่ ๆ เช่น การขายผ่านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) หรือการสร้างแบรนด์ออนไลน์ ข้อจำกัดคือ วิสาหกิจบางกลุ่มยังคงรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิม คือ ยังเน้นการขายแบบออฟไลน์ เช่น ออกบูธงานแสดงสินค้า โฆษณาและประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย เป็นต้น

5. ด้านบุคลากรและองค์ความรู้ (Personnel and Knowledge) พบว่า ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี มีการยอมรับนวัตกรรมและมีความพร้อมปรับตัวด้านเทคโนโลยี สมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีทักษะดิจิทัลในระดับพื้นฐาน เช่น การใช้สมาร์ทโฟนหรือสื่อสังคม ยังไม่เพียงพอสำหรับการจัดการร้านค้าออนไลน์หรือการตลาดดิจิทัลในระดับสูง ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐและหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการพัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้ให้แก่



วิสาหกิจชุมชนผ่านโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับ การสร้างเนื้อหาดิจิทัล การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ ฝึกอบรมให้มีระบบพี่เลี้ยงในชุมชน (Digital Mentor) เช่น การพัฒนาด้านการตลาดดิจิทัลส่งให้ชุมชนพัฒนาทักษะในการใช้สื่อดิจิทัล 4 ประเภท ได้แก่ เว็บไซต์ สื่อสังคม วิดีโอ อินโฟกราฟิก อย่างไรก็ตามข้อจำกัดด้านความรู้ คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะผู้สูงอายุขาดทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล เช่น การถ่ายภาพสินค้า หรือการจัดการร้านค้าออนไลน์

นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการให้ความรู้ และพัฒนาความสามารถของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนากระบวนการวิสาหกิจชุมชน เช่น การพัฒนาสื่อดิจิทัลเพื่อการโฆษณา การใช้ช่องทางออนไลน์ในการขาย เป็นต้น ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ได้ส่งผลให้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย พบว่าวิสาหกิจชุมชนไทยมีการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอยู่ในระยะเริ่มต้น ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านลูกค้าและการตลาด ด้านรูปแบบธุรกิจ และด้านบุคลากรและองค์ความรู้ มีการเผชิญกับปัจจัยขับเคลื่อนและความท้าทายหลากหลายประการ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนผ่านสู่ทางดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนไทย 5 ด้าน

1.1 ด้านเทคโนโลยี วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยมีการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานมาใช้ในการกระบวนการดำเนินงานสอดคล้องงานวิจัยของรุ่งลักษณ์ ดีแจ่ม และเจน จันทรสภาเสน (2564) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งผลิตภัณฑ์เมล็ดพันธุ์วิสาหกิจชุมชน จังหวัดพิจิตรระบุว่าผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัล เช่น Facebook ในการตัดสินใจซื้อ-ขาย อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือระบบอัตโนมัติ ยังไม่แพร่หลาย เนื่องจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และการขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย ซึ่งตรงกับการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพทางการตลาดดิจิทัลของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพชรพิน ในจังหวัดสุพรรณบุรีของพิมลวรรณ เกตพันธ์ และสันติ ศรีสวนแดง (2565) ที่ชี้ว่าโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Westerman et al. (2014) ยังย้ำว่าการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนยังทำได้ไม่เต็มที่

1.2 ด้านกระบวนการ กระบวนการทำงานของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังคงพึ่งพาวิธีการแบบดั้งเดิม เช่น การขายหน้าร้านและการบันทึกข้อมูลด้วยมือ แม้ว่าบางกลุ่มจะเริ่มนำระบบดิจิทัลมาใช้ แต่ยังมีจำกัดในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของกลุ่มวิสาหกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

ในจังหวัดปราจีนบุรีของสนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ (2564) ที่พบว่าศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีอยู่ในระดับปานกลาง การใช้งานอุปกรณ์เทคโนโลยี หรือการใช้งานแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ยังอยู่ในระดับน้อย

1.3 ด้านลูกค้าและตลาด วิสาหกิจชุมชนเริ่มพัฒนาช่องทางการตลาดดิจิทัล โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น โซเชียลมีเดีย เพื่อเข้าถึงลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม ถือเป็น การพัฒนากลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) แต่คอนเทนต์ทางการตลาดยังไม่สามารถดึงดูดลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการนำเสนอสินค้าผ่านสื่อดิจิทัล เช่น รูปภาพหรือเนื้อหา ยังขาดความน่าสนใจ ดังปรากฏในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายโดยใช้การตลาด ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนผ้ามัดย้อม อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ของเขมิกา ธนธำรงกุล และคณะ (2567) ระบุว่า การขาดทักษะการตลาดดิจิทัลและเจ้าหน้าที่เฉพาะทางเป็นปัญหาหลัก นอกจากนี้การแข่งขันในตลาดดิจิทัลที่สูงยังทำให้สินค้าท้องถิ่นเผชิญกับคู่แข่งจำนวนมาก สอดรับกับงานวิจัยของณฐาพัชร วรพงศ์พัชร (2565) เรื่องความพึงพอใจของ GenX และ GenY ต่อการจัดการการตลาดดิจิทัล วิสาหกิจชุมชนข้าวพระคุณแม่ พบว่า การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น QR Code และ Page Facebook ช่วยเพิ่มการรับรู้ แต่ยังต้องปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสม กับกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ Berman (2012) ยังชี้ว่าโมเดลธุรกิจดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการตอบสนองต่อตลาด แต่จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งวิสาหกิจชุมชนยังขาดแคลน

1.4 ด้านรูปแบบธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังคงใช้รูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิม เช่น การขายหน้าร้านหรือออกบูธ เริ่มมีการพัฒนาโมเดลธุรกิจดิจิทัลใหม่ๆ เช่น การขายผ่าน แพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซอย่าง Shopee หรือ Lazada อย่างเต็มรูปแบบ สอดคล้องกับ ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร และรุ่งทิwa ชูทอง (2565) ได้ข้อค้นพบในจากงานวิจัยเรื่อง การจัดการ ตลาดดิจิทัลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทัพหลวง กะละแมลุงพร ตำบลทัพหลวง อำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม ว่าการพัฒนาเพจ Facebook และ QR Code ช่วยเพิ่มความสะดวกในการสั่งซื้อ แต่ช่องทางการขายยังพึ่งพาวิธีดั้งเดิมเป็นหลัก มีเพียงบางกลุ่มที่เริ่มปรับตัว ดังงานวิจัยของ รุจิกาญจน์ สานนท์และณฐมน บัวพรหมมี (2567) เรื่องการพัฒนาขีดความสามารถทางการตลาด ของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเลี้ยงเห็ดด้วยการตลาดดิจิทัลและการสื่อสารทางการตลาด พบว่า การพัฒนาการตลาดดิจิทัลและเครื่องมือสื่อสาร เช่น Facebook Fan Page ที่พัฒนาขึ้น ทำให้เกิดการตลาดแบบไร้รอยต่อ คือ การผสมผสานระหว่างการตลาดแบบออฟไลน์และ ออนไลน์ โดยผู้บริโภคหรือลูกค้าได้เข้ามามีส่วนร่วมกับ Facebook Fan Page แต่เมื่อมีการ ตัดสินใจซื้อสินค้าจะดำเนินการผ่านระบบ Offline โดยการโทรศัพท์ หรือเข้ามารับสินค้าที่ร้าน ด้วยตนเอง ตรงกับ Matt et al. (2015) ระบุว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลควรสร้างคุณค่าใหม่ ผ่านโมเดลธุรกิจซึ่งวิสาหกิจชุมชนยังต้องพัฒนาเพิ่มเติมในด้านนี้

1.5 ด้านบุคลากรและองค์ความรู้ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีทักษะดิจิทัลพื้นฐาน เช่น การใช้สมาร์ทโฟนและโซเชียลมีเดีย แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการจัดการร้านค้าออนไลน์หรือ



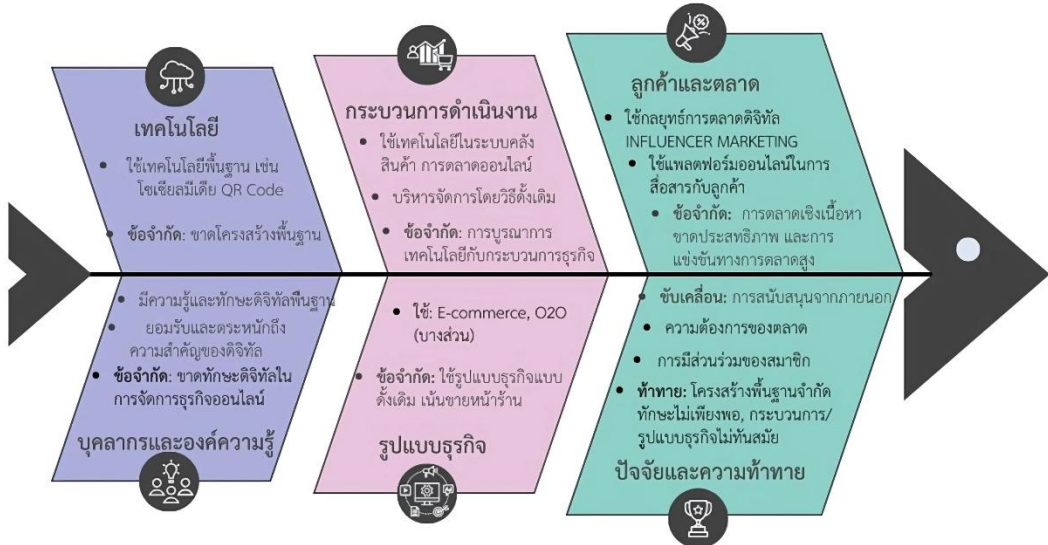
การตลาดดิจิทัลขั้นสูง ตรงกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดปราจีนบุรีของสนธิเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ (2564) พบว่า ศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง และการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐช่วยเพิ่มทักษะได้บ้าง งานวิจัยของฉนวนนท์ ปิ่นเสมอและทิชากร เกษรบัว (2565) ที่ศึกษาการส่งเสริมการตลาดดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อรองรับระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) พบว่า การฝึกอบรมช่วยยกความรู้จากระดับปานกลางสู่ระดับมาก แต่ยังจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงอายุที่ขาดทักษะพื้นฐาน เช่น การถ่ายภาพสินค้า

2. ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Driving Factors) ของวิสาหกิจชุมชน คือ การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน เช่น การฝึกอบรมหรือเงินทุน ช่วยผลักดันการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ๆ การจัดโครงการฝึกอบรมให้สมาชิกวิสาหกิจเพื่อพัฒนาความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การขยายตลาดผ่านดิจิทัล โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Facebook Line เป็นต้น รวมทั้งความต้องการของตลาดความต้องการสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนปรับตัวในการพัฒนาตลาดดิจิทัล และปัจจัยสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความร่วมมือในชุมชนและเครือข่ายที่ช่วยพัฒนาระบบการและโมเดลธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของตรีกาล เมฆบริบูรณ์และนิวัติ จันทราช (2567) เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเกษตรแปรรูปในประเทศไทย พบว่า การสนับสนุนจากหน่วยงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญต่อความสามารถและผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3. ความท้าทายของวิสาหกิจชุมชนไทยในยุคดิจิทัล วิสาหกิจชุมชนไทยเผชิญความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจากการขาดโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและอุปกรณ์ทันสมัย ซึ่งจำกัดการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงอย่าง AI รวมถึงข้อจำกัดด้านทักษะและความรู้ทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูงของสมาชิก ส่งผลวิสาหกิจชุมชนยังไม่สามารถพัฒนารูปแบบการค้าแบบดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการร้านค้าออนไลน์ นอกจากนี้ ยังขาดการบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการธุรกิจ กล่าวคือ วิสาหกิจชุมชนยังคงกระบวนการและโมเดลธุรกิจยังพึ่งวิธีดั้งเดิม ขาดฐานข้อมูลที่เป็นระบบและการพัฒนา E-commerce อย่างสมบูรณ์ ส่วนการตลาดดิจิทัลเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันทางการตลาดที่สูงและความสามารถในการพัฒนาเนื้อหาทางการตลาดที่น่าสนใจ ความท้าทายเหล่านี้ยืนยันแนวคิดของ Matt et al. (2015) และ Vial (2019) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยการบูรณาการเทคโนโลยี กระบวนการและทักษะดิจิทัลอย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้จากการวิจัย

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนไทยแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านเทคโนโลยี 2. ด้านกระบวนการดำเนินงาน 3. ด้านลูกค้าและตลาด 4. ด้านรูปแบบธุรกิจ และ 5. ด้านบุคลากรและองค์ความรู้ ซึ่งการมีเปลี่ยนแปลงผ่านสู่ดิจิทัลอยู่ในระยะเริ่มต้น เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเริ่มใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ไม่ซับซ้อนมากในการทำงาน ซึ่งสรุปองค์ความรู้จากการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

รัฐบาลควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี เช่น ช่างอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและจัดหาอุปกรณ์ดิจิทัลราคาประหยัดให้วิสาหกิจชุมชน เพื่อลดข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีขั้นสูง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาทักษะพื้นฐาน เช่น การถ่ายภาพสินค้า การจัดการร้านค้าออนไลน์ และการใช้เครื่องมือโซเชียลมีเดีย โดยเน้นกลุ่มผู้สูงอายุและผู้ขาดทักษะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในอนาคตควรเน้นการศึกษาเชิงลึกหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมในบริบทเฉพาะของวิสาหกิจชุมชนแต่ละประเภท เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรมหรือการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อวัดผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนในระยะยาว



เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2567). รายงานภาพรวมการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชน. สืบค้น 2 มกราคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/ZXU2W>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2566). *Thailand 4.0: โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน*. สืบค้น 14 ตุลาคม 2567, จาก <https://shorturl.asia/9vpiW>
- เขมิกา ธนธำรงกุล และคณะ. (2567). การพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายโดยใช้การตลาดดิจิทัลของ วิสาหกิจชุมชนผ้ามัดย้อม อำเภอสนักำแพง จังหวัดเชียงใหม่. *เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์*, 20(1), 1-14.
- ณานนท์ ปิ่นเสม และทิชากรเกษรบัว. (2565). การส่งเสริมการทำตลาดดิจิทัลของผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนจังหวัดฉะเชิงเทราเพื่อรองรับระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC). *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 16(3), 75-88.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร และรุ่งทิwa ชูทอง. (2565). การจัดการตลาดดิจิทัลกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ท้าพลวง กะละแมลงพร ตำบลท้าวพลวง อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม. *วารสารวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 4(3), 1-16.
- ณัฐพัชร์ วรพงศ์พัชร. (2565). ความพึงพอใจของ GenX และ GenY ต่อการจัดการการตลาด ดิจิทัล วิสาหกิจชุมชนข้าวพระคุณแม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 5(1), 30-45.
- ตรีกาล เมฆบริบูรณ์ และนิวัติ จันทราช (2567). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถ ของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเกษตรแปรรูปในประเทศไทย. *วารสารนักบริหาร*, 44(2), 85-102.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2567). *พฤติกรรมกรรมการบริโภคยุคใหม่กับความท้าทายปรับตัวของ ธุรกิจ*. สืบค้น 2 มกราคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/rujf6>
- พิมลวรรณ เกตพันธ์ และสันติ ศรีสวนแดง. (2565). แนวทางการพัฒนาศักยภาพทางการตลาด ดิจิทัลของเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเฟรชฟีน ในจังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 16(3), 107-118.
- รุ่งลักษณ์ ดิแจ่ม และเจน จันทรสุภาเสน. (2564). การพัฒนาดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งผลิตภัณฑ์เมล็ด บัววิสาหกิจชุมชน จังหวัดพิจิตร. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 26(1), 202-215.
- รุจิภาณูจน์ สานนท์ และณฐมน บัวพรมมี. (2567). การพัฒนาขีดความสามารถทางการตลาด ของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเลี้ยงเห็ดด้วยการตลาดดิจิทัลและการสื่อสารทาง การตลาด. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 10(1), 173-185.



- สนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ. (2564). การศึกษาศักยภาพการใช้งานนวัตกรรมดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 23(1), 15-30.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2564). *รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมการเกษตร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Matt, C. et al. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Westerman, G. et al. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

