

## ศักยภาพการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจสู่ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา

รุจิกาญจน์ สานนท์<sup>1\*</sup>

สุภัทรีภา ชันทจร<sup>2</sup>

กรัยสรณ์ ชันทจร<sup>3</sup>

Received 6 November 2021

Revised 25 April 2022

Accepted 1 July 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส และความสามารถในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจ และ 3) ศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 15 คน และวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหา ได้แก่ ความไม่พร้อมการรวมตัวของสมาชิก สภาพเศรษฐกิจและการลงทุน ความรู้เรื่องสมุนไพร ตลาดออนไลน์ และขาดเทคโนโลยี โอกาส ได้แก่ มีผู้สนใจดูแลสุขภาพด้วยสมุนไพรมากขึ้น มีโรงงานผลิตสินค้าสมุนไพรมากขึ้น และวิสาหกิจชุมชนสร้างเครือข่ายมากขึ้น ความต้องการ ได้แก่ การสืบทอดการปลูกสมุนไพรพื้นบ้านแก่คนรุ่นหลัง การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ และการขายผ่านออนไลน์ 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน คือ การบริหารจัดการวิสาหกิจแบบเครือข่าย ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการ มีหลักเกณฑ์มาตรฐานเพื่อรักษาคุณภาพ และ 3) ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ได้แก่ (1) การเงิน (2) การผลิต (3) คน (4) บริหารโอกาส (5) บริหารความเสี่ยง วิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพของความร่วมมือในชุมชนที่เหนียวแน่นกว่า (2) คุณภาพของสมุนไพรที่เหนียวแน่นกว่า และ (3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ชุมชน และสังคม

**คำสำคัญ:** ศักยภาพการจัดการ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขันวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพร

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110

<sup>2 3</sup> คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 744 ถนนนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

Email: s.kantajorn@hotmail.com, kraisorn.ku@muti.ac.th

\* Corresponding author email: rujikarn\_s@mutt.ac.th

## BUSINESS MANAGEMENT POTENTIAL AND BUSINESS STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS OF HERBAL PRODUCT COMMUNITY ENTERPRISES IN PAK CHONG AND SIKHIO DISTRICT, NAKORN RATCHASIMA PROVINCE

Rujikarn Sanont<sup>1\*</sup>

Supatripa Kantajorn<sup>2</sup>

Kraisorn Kantajorn<sup>3</sup>

### Abstract

The objectives of this research were to study 1) problem conditions, needs, opportunities, competitiveness 2) business strategies and 3) management potential of herbal community enterprises in Pak Chong and Sikhio District in Nakhon Ratchasima Province. This is qualitative research from community enterprise members, totally 15 people by in-depth interview.

The results of the research found that 1) problem conditions, such as the inadequacy of the group, economics and investment, herbal knowledge, online market, and technology shortages. Opportunities conditions: more people paying attention to herbal health care, more factories producing herbal products, and more network building of community enterprises. Needs conditions, include inheriting the cultivation of local herbs to the next generation. Support from various organizations and online selling 2) The business strategy of community enterprises is the internal management of the enterprise network, products, processes, and services with standard criteria to maintain quality. And 3) community enterprises potential found that (1) Financial Management (2) Production Management (3) People Management (4) Opportunity Management (5) Risk Management. Enterprise has competitive such as (1) superior community cooperation efficiency, (2) superior herbal quality, and (3) customers, community, and society responsibility.

**Keywords:** Management Potential, Business Strategy, Competitiveness, Community Enterprises, Herb Product

---

<sup>1</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1 Khlong Hok, Khlong Luang, Pathum Thani 12110

<sup>2 3</sup> Faculty of Science and Liberal Arts Rajamangala University of Technology Isan, 744 Suranarai Road, Nai Mueang, Mueang, Nakhon Ratchasima 30000

Email: s.kantajorn@hotmail.com, kraisorn.ku@muti.ac.th

\* Corresponding author email: rujikarn\_s@mutt.ac.th

## บทนำ

สมุนไพรไทยเป็นพืชที่มีประโยชน์และมีความสำคัญต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนไทยมาช้านาน ธุรกิจสมุนไพรนับเป็นโอกาสแห่งความเติบโตที่น่าสนใจอีกทั้งพืชสมุนไพรเป็นพืชท้องถิ่นที่สามารถปลูก ผลิต และแปรรูปได้ในประเทศ จากข้อมูลของศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย พบว่า กระแสนิยมดูแลสุขภาพพลีกส์และการใช้สารเคมีของผู้บริโภคส่งผลให้สมุนไพรกลายเป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติที่ธุรกิจ Health and Wellness ทั่วโลกกำลังต้องการ ปี 2563 เครื่องสำอาง ยา และอาหารเสริม มีมูลค่าตลาดรวมราว 91 พันล้านบาทหรือ 166 พันล้านบาทในปี 2573 (ศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย, 2563) ประเทศไทยมีจุดแข็งทางด้านสมุนไพรและผลิตภัณฑ์สมุนไพรอย่างมากเนื่องจากอยู่ในเขตร้อน เหมาะกับการเติบโตของสมุนไพรสำคัญชนิดต่าง ๆ มี Product Champion สามารถแข่งขันกับประเทศผู้นำด้านสมุนไพร อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคและตลาดโลกเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีการผลิต การตลาดและการลงทุน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562) ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าสมุนไพรไทยจะสามารถก้าวไปสู่พืชเศรษฐกิจหลักที่มีความสำคัญของประเทศ เนื่องจากปัจจุบันโลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ นอกจากนี้ยังมีกระแสการรักสุขภาพ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลต่อความต้องการสมุนไพรอย่างกว้างขวาง ปัจจุบันพบว่าส่วนของอุตสาหกรรมยาและเครื่องสำอางได้รับความสนใจและมีผู้ประกอบการที่สนใจนำสารสกัดจากสมุนไพรมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมากขึ้นกว่าเดิม 200-300 แห่ง โดยสมุนไพรที่ได้รับความนิยมได้แก่ ไพล กระชายดำ ขมิ้นชัน และใบบัวบก นอกจากนี้ยังมีสารสกัดจากรำข้าว ทับทิม หอมแดง และมะขามป้อม อีกด้วย (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) ดังนั้นหากสามารถพัฒนาศักยภาพการจัดการ ทั้งในเรื่องของการผลิต การทำงานตลาด ก็มีความเป็นไปได้ที่กลุ่มเกษตรกร ชุมชน วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยจะสามารถสร้างงานสร้างรายได้จากพืชสมุนไพรที่ตนเพาะปลูก

จังหวัดนครราชสีมามีศักยภาพสูงเชิงภูมิศาสตร์เหมาะสมต่อการเพาะปลูกพืชสมุนไพร โดยเฉพาะในพื้นที่อำเภอสีคิ้วและปากช่อง จากแผนการพัฒนาจังหวัดระยะ 4 ปี (2561-2564) คณะกรรมการอำนวยการและคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนครราชสีมา (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดนครราชสีมา, 2560) ได้วิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของประชาชนในท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมาเป็นกลุ่มอำเภอในรูปแบบของการบูรณาการตามหลักเกณฑ์ เขตพื้นที่ ศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนา อำเภอสีคิ้วและอำเภอปากช่องเป็นกลุ่มที่ 1 ร่วมกับอำเภอเมือง นครราชสีมา อำเภอสูงเนิน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ และอำเภอขามทะเลสอ เป็นกลุ่มที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและพัฒนาสมุนไพรเรื่อยมา เช่น โครงการสนับสนุนเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) กิจกรรมคลัสเตอร์สมุนไพร ปี 2561 จังหวัดนครราชสีมา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ขณะที่ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนที่ปลูกพืชสมุนไพรเหล่านี้คือ ช่องทางในการจำหน่ายแบบออนไลน์และการขาดแคลนเทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ ทำให้เกิดความเสียเปรียบในด้านการแข่งขัน

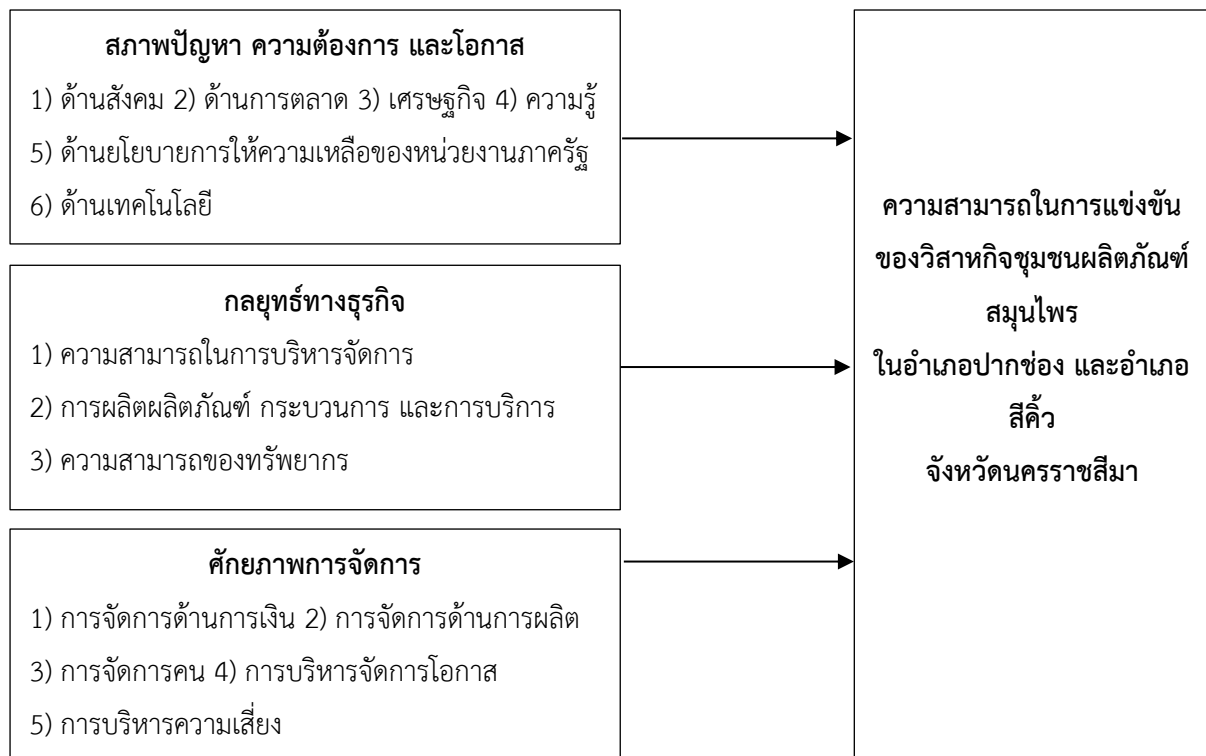
จากความสำคัญของผลิตภัณฑ์สมุนไพร และปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส ความสามารถในการแข่งขัน ศักยภาพการจัดการ และกลยุทธ์

ทางธุรกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส และความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### การทบทวนวรรณกรรม

#### ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)

จากการศึกษาของ Lestari, Leon, Widyastuti, Brabo and Putra (2020) พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 หลัก คือ 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency: SE) 2) คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality: SQ) และ 3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer

Responsibility: CR) Courtney (1998) กล่าวว่า แหล่งที่มาของความได้เปรียบของความสามารถในการแข่งขัน คือโครงสร้าง การปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นด้านหน้า และการคาดการณ์หรือการมองการณ์ไกลของผู้บริหาร โดยโครงสร้างนั้นสามารถป้องกันคู่แข่งลอกเลียนแบบกลยุทธ์ของคุณได้ การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สมุนไพรนั้นต้องมีความสามารถนอกเหนือจากความสามารถในการเพาะปลูก การแปรรูป และการทำผลิตภัณฑ์ การศึกษาของ จีรพร จารุกรสกุล (2561) พบว่า มี 8 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย คือ 1) การศึกษาขั้นสูงและการฝึกอบรม 2) นวัตกรรม 3) โครงสร้างพื้นฐาน 4) ระดับการพัฒนาของธุรกิจ 5) สถาบัน 6) ประสิทธิภาพของตลาด 7) ประสิทธิภาพของตลาดแรงงาน และ 8) การพัฒนาตลาดเงิน ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ทางด้านการจัดการจะพบว่า แบ่งออกเป็น การจัดการด้านการผลิต การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการต้นทุน

#### **การวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค**

Kamath, Brijesh, and Mallya (2018) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT สำหรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรในตลาดออนไลน์ และพบว่า การตลาดออนไลน์เป็นแหล่งส่งมอบผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพโดยเฉพาะสมุนไพรยา. ผู้คนใช้ข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับยาสมุนไพรอย่างไรโดยไม่ต้องกังวล ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญการส่งมอบการดูแลสุขภาพขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์สามเส้าระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้าและการตลาดออนไลน์ของผลิตภัณฑ์สมุนไพร

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคสำหรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เมื่ออยู่ในรูปแบบของการตรวจสอบการจัดการโดยรวมทุกระดับขององค์กร และการประเมินผลควบคู่กันไประหว่างภาพรวมของตลาดและการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ปัจจัยภายนอกนั้นอาจจะประเมินได้ยากกว่าปัจจัยภายใน นอกจากความเข้าใจปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรยังต้องคำนึงถึงภัยคุกคามหรืออุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น (Kourdi, 2018) หรือกล่าวได้ว่า เป็นเครื่องมือที่ค้นหาความสามารถภายในองค์กรที่สามารถสัมพันธ์กับภายนอก องค์กรจะสามารถได้เปรียบในการแข่งขันและรับรองความสำเร็จได้อย่างไร โดยนำเอาโอกาสมาแก้ไขภัยคุกคามและบรรเทาจุดอ่อนขององค์กร (Pereira, Pinto, Costa, Dias & Gonçalves, 2021)

#### **กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)**

จากการศึกษาของ Lestari et al. (2020) พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย หลักใหญ่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Capability: MC) 2) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ (Products, Processes and Services: PPS) และ 3) ความสามารถของทรัพยากร (Resource Capability: RC) ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการนำมาศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเชิงธุรกิจของผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย

กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการในการส่งเสริมความสามารถและการแข่งขันในตลาด คือการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้ได้ตลาดซึ่งเป็นเสาหลักสำคัญของการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดโดยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับคู่แข่งในตลาด การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดี

ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหลัก หรือกลุ่มลูกค้า มุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์และบริการสู่สาธารณะ ที่แสดงออกถึงเอกลักษณ์และคุณภาพของสินค้า และบริการที่นำเสนอเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพขณะเดียวกันต้องมีแผนสำรองพร้อมเผชิญทุกสถานการณ์กลยุทธ์ทางธุรกิจยังรวมถึงการผลิตหรือการจัดการนโยบายที่ส่งเสริมการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการแข่งขันนี้อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (Abdulwase, Ahmed & Nasr, 2020)

### **ศักยภาพการจัดการ**

ศักยภาพในการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย 1) การบริหารด้านการเงิน (Financial Management) เป็นการหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน 2) การจัดการด้านการผลิต (Production Management) เป็นการวิเคราะห์วางแผนการจัดการด้านการผลิต เช่น ฤดูที่ควรปลูก พันธุ์ที่ใช้ สภาพดิน ปุ๋ยที่ควรใช้ เทคโนโลยีการให้น้ำ และการเก็บเกี่ยว วิธีป้องกัน กำจัดวัชพืชและศัตรูพืช (อภิชาติ ศรีสะอาด และอัมพา คำวงษา, 2555) 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด (พิชิต เทพวรรณ, 2554) และ 4) การจัดการด้านการตลาด (Marketing Management) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมภายในองค์กรธุรกิจที่มีกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานทางด้านการตลาดที่ใช้ส่วนประสมการตลาดเป็นกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วยการบริหารแนวความคิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการตลาดหรือการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ รวมถึงแนวความคิดด้านต่าง ๆ เพื่อทำการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (พัฒนา ศิริโชติบัณฑิต, 2553)

สำหรับการวิจัยเรื่องนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจศักยภาพการจัดการในภาพรวมของธุรกิจ เนื่องจากจะสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจที่เป็นฐานการผลิตและวัตถุดิบที่สำคัญของโลกได้อย่างยั่งยืน

### **วิธีการดำเนินการวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กำหนดข้อคำถามสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้ข้อมูลสำคัญ โดยไม่มีการกำหนดจำนวนในเบื้องต้นเมื่อข้อมูลมีการอิ่มตัวจึงหยุดการเก็บข้อมูล

#### **ขอบเขตในการศึกษา**

ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา 4 ตำบล ใน 2 อำเภอ คือ อำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา 2 ตำบล ในอำเภอปากช่อง คือ ตำบลหมูสี และตำบลโป่งตาลอง อำเภอสีคิ้ว 2 ตำบล คือ ตำบลหนองน้ำใส และตำบลมิตรภาพ

#### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพร ที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว พื้นที่อำเภอสีคิ้ว และกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรพื้นที่อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา (กองส่งเสริมวิสาหกิจ

ชุมชน, 2564) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มาจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอสีคิ้ว จากตำบลหนองน้ำใส และตำบลมิตรภาพ จำนวน 5 กลุ่ม ส่วนอำเภอปากช่อง ตำบลหมูสี และตำบลโป่งตาลอง จำนวน 8 กลุ่ม โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive) มีหลักเกณฑ์ในการเลือกคือ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และมีความรู้ความเข้าใจในสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส กลยุทธ์ทางธุรกิจ และศักยภาพในการจัดการของกลุ่ม รวมจำนวน 15 คน โดยไม่ทำการเปิดเผยรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักตามหลักจริยธรรมของการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อทำการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ทั่วไปจากสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจ เพื่อค้นหาบุคคลที่ได้รับการอ้างอิงต่อ เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ 2 ช่วงเวลาคือ ช่วงที่ 1 กรกฎาคม - สิงหาคม 2563 เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ายังขาดข้อมูลในหลายประเด็น จึงลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลในช่วงที่ 2 คือ ตุลาคม - พฤศจิกายน 2563 จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้าจากการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีบทบาทแตกต่างกันในวิสาหกิจชุมชน

### ผลการศึกษา

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส และความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา**

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร มีด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการรวมตัวทางสังคม ผู้ที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจ ในกรณีนี้เกิดขึ้นในบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งไม่มีความพร้อมในการรวมตัวและมองไม่เห็นศักยภาพของตนเอง เกิดจากสภาพสังคมเป็นแบบเกษตรกรรมที่ยอมจำนนต่อการเป็นเกษตรกรที่ทำการเพาะปลูกตามแบบดั้งเดิม และไม่เปลี่ยนแปลงความคิด และคิดว่าตนเองไม่สามารถปลูกสมุนไพรได้เนื่องจากไม่มีความรู้ 2) ด้านเศรษฐกิจและการลงทุน การเพาะปลูกพืชชนิดอื่นนอกเหนือจากชนิดที่เคยปลูกมาแล้ว เป็นไปได้ยาก เพราะต้องเตรียมทุกอย่างใหม่และต้องลงทุนมากในด้านการเตรียมดินเนื่องจากต้องเป็นการปลูกแบบไม่ใช้สารเคมีเพื่อให้สรรพคุณของสมุนไพรสามารถใช้ได้อย่างเต็มที่ และสภาพเศรษฐกิจทำให้คนในหมู่บ้านหันไปทำงานที่อื่นที่ได้รายได้ดีกว่า หรือมีความคุ้มค่ากับการทำงาน ให้ผลตอบแทนมากกว่าการปลูกสมุนไพร 3) ด้านความรู้ด้านสมุนไพร สมาชิกบางกลุ่มผู้อยู่ในชุมชนไม่เข้าใจว่าสมุนไพรนั้นขายได้ ทั้งที่เป็นรูปแบบสด รูปแบบกึ่งแปรรูป และแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมทาน มุ่งเน้นเฉพาะการขายสมุนไพรสดรวมถึง การดูแลรักษา และเก็บเกี่ยวในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบางชนิดต้องเก็บก่อนดอกจะออก บางชนิดเก็บได้ก่อนรุ่งเช้าแต่สมาชิกต้องการส่งผลิตตามออเดอร์หรือบางครั้งนายทุนเข้ามาในพื้นที่และต้องการซื้อจึงเก็บเกี่ยวทันที ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจและการลงทุน นั่นคือสมาชิกต้องการได้รับผลตอบแทนทันทีเพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน บางครั้งส่งผลต่อการผลิตที่มากเกินไปเกินความต้องการ ขณะที่การใช้เวลาในการแปรรูปจะทำให้ได้ผลตอบแทนที่มากกว่า ดังนั้นจึงเป็นปัญหาสำคัญ 4) ด้านการตลาด ปลูกแล้วจะไปขายที่ไหนไม่เข้าใจว่าจะสามารถเชื่อมโยงตลาดกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่เราได้อย่างไร โดยเฉพาะช่องทางการขายแบบออนไลน์ มีสมาชิกจำนวนน้อยที่สามารถขายผ่านทางช่องทางออนไลน์ได้ 5) การให้ความ

ช่วยเหลือสนับสนุนจากจากหน่วยงานต่างๆไม่มีความยั่งยืน คือ บางหน่วยงานเข้ามาแล้วบอกว่าจะช่วยก็หายไป ไม่ต่อเนื่องพอเริ่มมาใหม่ก็ต้องเริ่มนับหนึ่งกันใหม่แบบนี้ เกิดจากความไม่ต่อเนื่องในนโยบายของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ทำให้กลุ่มวิสาหกิจขาดความมั่นใจ และ 6) การขาดแคลนทางด้านเทคโนโลยี

โอกาส ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพร ประกอบด้วย 1) ปัจจุบันเริ่มมีผู้ให้ความสนใจกับการดูแลร่างกายด้วยสมุนไพรเป็นจำนวนมากจึงทำให้เป็นโอกาสที่ดีต่อการขายผลิตภัณฑ์ 2) กลุ่มโรงงานที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสมุนไพรมีจำนวนมากขึ้นอย่างมาก ทั้งที่ต้องการสมุนไพรสด สมุนไพรกึ่งแปรรูป และสมุนไพรที่ทำการสกัดและแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว ทั้งโรงงานยา โรงงานเครื่องสำอาง โรงงานของใช้ทั่วไป เช่น สบู่ หรือแชมพู รวมถึงโรงงานเครื่องแกงต่างให้ความสำคัญกับการหาแหล่งวัตถุดิบเอง และ 3) การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มระหว่างวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครราชสีมาเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการดิน เพราะเป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ดินและน้ำถึง

ความต้องการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเห็นพ้องกันว่า 1) ต้องการให้คนรุ่นหลังรู้จักพืชสมุนไพรพื้นบ้านที่สามารถรักษาตัวเอง ครอบครัว และสามารถนำมาสร้างงานสร้างรายได้ได้อย่างยั่งยืนจริง ๆ 2) ต้องการให้เกิดการสนับสนุนและผลักดันจากทุกส่วนอย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำแต่ละอย่างแต่ละองค์กรรมมาคนละที มาพร้อม ๆ กัน ให้มันไปได้ด้วยแรงขับเคลื่อนของทุกฝ่ายพร้อมกัน และ 3) ต้องการให้มีการพัฒนาตลาดทั้งในส่วนที่เป็นออฟไลน์และออนไลน์ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อผลิตภัณฑ์ของชุมชนสามารถเข้าไปอยู่ในบ้านเป็นหนึ่งในยาหรือสมุนไพรรักษา แก้อาการ หรือบรรเทาได้ เบื้องต้นก่อนการเข้าพบแพทย์ เพื่อความปลอดภัยของประชาชน

ความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ พบว่า 1) ประสิทธิภาพของความร่วมมือและมีแน่วแน่ที่เหนือกว่าเมื่อสามารถรวมกลุ่มกันได้แล้ว ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นคนในพื้นที่เดียวกัน เลยทำให้คุยกันง่าย เข้าใจกันได้เป็นอย่างดี เริ่มจากบางครั้งเกิดการผลิตเพื่อใช้ทดลองในตนเองก่อน เมื่อได้ผลก็พัฒนาสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการผลิตและจำหน่ายได้ ดังนั้นความร่วมมือของคนในกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะเห็นว่าหลายตัวที่ทำออกมาขายแล้วไม่ได้ผล ขายไม่ออก แต่ก็ยังได้รับความเข้าใจและความร่วมมือจากกลุ่มคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาต่อเนื่อง 2) คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า ในแง่ของสารสกัดที่ได้จากสมุนไพรจากกลุ่ม เมื่อทำการทดลองจากหน่วยงานเพื่อทำการตรวจสอบความเข้มข้นของสารสำคัญพบว่ามีปริมาณที่มาก เป็นที่รู้กันว่าสมุนไพรนั้นหาความคงที่ของปริมาณสารสำคัญที่จะทำให้ออกฤทธิ์นั้นยาก แต่เนื่องจากคนในชุมชนร่วมกัน เข้าใจวิธีการ ขั้นตอนการปลูก และดูแลรักษา รดน้ำ เติบโตส่วนที่ไม่จำเป็นออกตัดแต่งให้อยู่ในรูปแบบที่รักษาคุณสมบัติไว้อย่างดี และการเก็บเกี่ยวทำให้คุณภาพของสมุนไพรของพื้นที่เหนือกว่าจนทำให้มีบริษัทผลิตยา เครื่องสำอาง และผลิตเครื่องแกงชั้นนำของประเทศมาใช้เป็นแหล่งวัตถุดิบในการผลิต เช่น พริก มะเขือพวง ใบหม่อน กระชายดำ ขิง มะตูม และอื่น ๆ และ 3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้าต่อชุมชน และต่อสังคม เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรก่อนการนำเสนอผลิตภัณฑ์นั้นให้ลูกค้าได้ทำการทดลองผลิตตามหลักของตำรับยาแผนโบราณและนำมาใช้กับตนเองก่อน แล้วจึงให้เพื่อน ๆ ในพื้นที่ใช้ และต่อยอดบอกต่อปากต่อปากไปทำให้เป็นสินค้าที่เป็นสมุนไพรแก้ปวดเมื่อยเช่น น้ำมันครอบจักรวาล หรือน้ำมัน

เขียว น้ำมันเหลือง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความรับผิดชอบต่อชุมชนในการปลูกพืชสมุนไพรที่เป็นไปตามกฎหมายบังคับที่ให้อาสาสมัครสามารถทำได้ ซึ่งล่าสุดที่ผ่านมาก็คือกัญชา เราจะปลูกเฉพาะที่กฎหมายให้อาสาสมัครปลูกเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อชุมชนที่เราอยู่ และเพื่อสังคมคือ สมุนไพรทุกตัวที่ทำการปลูกในพื้นที่เป็นอเนกนิคมทั้งหมด ไม่ใส่สารเคมีหรือยาปราบศัตรูพืชเพื่อไม่ให้เกิดการปนเปื้อนทั้งในสมุนไพรในดิน และน้ำใต้ดินเพื่อความยั่งยืนของสังคมและพื้นที่

### **วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา**

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ คือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ คือการจัดการโครงสร้างของกลุ่มเป็นโครงสร้างแบบพึ่งพาอาศัยกัน เพราะทุกคนในกลุ่มเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง เป็นคนในพื้นที่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การบริหารจัดการแบบเครือข่ายภายในวิสาหกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการในการบริหารงานร่วมกัน การจัดการในหลายส่วนงานจึงเป็นแนวทางของการทำงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เพื่อให้กลุ่มไปได้ทั้งกลุ่ม ไม่ใช่เพียงคนใดคนหนึ่งที่สามารถขายผลิตภัณฑ์สมุนไพรของตนเองได้ 2) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ ต้องมีหลักเกณฑ์ มาตรฐานทั้งทางด้านคุณภาพ ความขึ้น การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การดูแลรักษา และการแปรรูป รวมไปถึงความสะอาดปลอดภัยตั้งแต่การเตรียมดินที่ปลอดสารเคมี การดูแลรักษาด้วยน้ำสะอาด เป็นต้น และ 3) ความสามารถของทรัพยากร พื้นที่ตรงนี้เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการเพาะปลูกสมุนไพรอย่างมากดังนั้นเมื่อเรามีทรัพยากรดินที่ดี ก็สามารถสร้างผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีตามมา ทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างคือคน คนที่มีจิตใจเดียวกันต้องการให้สมุนไพรของกลุ่มและชุมชนไปถึงมือผู้บริโภคและมีคุณภาพ คนในกลุ่มมีการให้ความรู้ร่วมกัน มีกลยุทธ์หลักคือการสร้างความร่วมมือด้วยการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ติดตาม สอบถาม ปัญหาศัตรูพืช ปัญหาน้ำเช่นช่วงที่ผ่านมาน้ำท่วมก็ต้องไปช่วยกันขนขึ้นโกดังหรือที่เก็บที่แห้ง เป็นต้น จึงบอกว่าคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้กลุ่มก้าวต่อไป

### **วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา**

ศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) การจัดการด้านการเงิน คือการใช้เงินจาก 2 ส่วนสำคัญ คือส่วนที่เป็นของตนเองรวมกลุ่มกันมาเป็นกองกลางและมีหัวหน้าทำการบริหารจัดการ และแจกแจงรายละเอียดตัวเลขการรับและจ่ายอย่างละเอียด และชี้แจงกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และส่วนที่สองคือส่วนที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ อันนี้แล้วแต่กรณีว่าได้เงินทุนจากแหล่งใด เมื่อก่อนมีการให้เงินทุนสนับสนุน แต่ปัจจุบันรูปแบบของการสนับสนุนที่ได้รับมาเป็นการให้ความรู้ ให้อุปกรณ์เครือข่าย และให้เป็นชิ้นงานออกมาเลย เช่น มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ โลโก้ ก็จะออกมาเป็นจำนวนที่เราได้รับการสนับสนุน 2) การจัดการด้านการผลิต ทางกลุ่มได้มีการบริหารจัดการกันภายใน โดยใครมีหน้าที่ทำอะไร ปลูกพืชชนิดใด รับผิดชอบแบบนั้นตามความถนัด โดยเริ่มตั้งแต่รับพันธุ์พืช เพราะปลูก ดูแล รักษา เก็บเกี่ยว และแปรรูป เช่น ตากแห้ง การหมัก การหั่น การบด การสับ และอื่น ๆ และจัดส่งผลผลิตให้ตรงตามที่ได้กำหนดไว้ สำหรับพันธุ์ที่ใช้ในการเพาะปลูกนั้นบางครั้งก็ได้รับการสนับสนุนพันธุ์จากโรงงานที่ต้องการให้เราปลูกส่งต้นสด หรือตากแห้งไปเพื่อและจะกำหนดอายุการเก็บเกี่ยวอย่างเข้มงวด บางครั้งมีการมาตรวจพื้นที่เพื่อตรวจสอบคุณภาพดิน

และการดูแลว่าตรงตามมาตรฐานที่เราได้กำหนดไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าพร้อมจำหน่ายนั้นการผลิตนั้นขึ้นอยู่กับตลาดและความพร้อมของเหล่าสมาชิก 3) การจัดการคน เรื่องนี้เป็นเรื่องในกลุ่มให้ความสำคัญมาก โดยส่วนใหญ่ผู้ที่เข้าร่วมกลุ่มกับเราเป็นคนที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง และทำให้สมุนไพรรวมกลุ่มเกิดขึ้นในตลาดให้ได้ จึงทำให้การคัดคนเข้าร่วมไม่ยาก แต่หลายครั้งที่เมื่อคนเป็นจำนวนมากมาอยู่ร่วมกันก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเรื่องสัดส่วนความรับผิดชอบงานมากกว่า แต่ในท้ายที่สุดด้วยความที่เราเป็นกลุ่มเพื่อนบ้าน เป็นคนในพื้นที่เดียวกันตรงนี้คุยกันได้ง่าย 4) การบริหารโอกาส เมื่อมีหลาย ๆ งานเข้ามาหมายถึงทางหน่วยงานใดที่ต้องการเข้ามาให้ความสนับสนุนหรือให้ข้อมูลกับกลุ่มก็จะมาคุยกันว่าเหมาะสมหรือไม่ไปด้วยดีหรือไม่ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วหากสมาชิกคนใดว่างก็จะเข้าไปร่วมเกือบทุกงานแล้วนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาแชร์ให้คนในกลุ่มฟังเพื่อเป็นประโยชน์ และ 5) การบริหารความเสี่ยง คือปัจจุบันมีกลุ่มที่ทำเรื่องสมุนไพรมีจำนวนมาก ความเสี่ยงหลักที่เกิดขึ้นจากการที่เราไม่รักษามาตรฐานของสมุนไพรรวมกัน และการคัดสรรสิ่งที่ดีที่สุดคือการดูแลรักษาที่ถูกวิธีตามแบบแผนโบราณ และเก็บเกี่ยวในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สารสำคัญยังคงสภาพอยู่ได้นานอันนี้จึงทำหลายกลุ่มที่ทำเรื่องสมุนไพรมีเหมือนกันเกิดความเสี่ยงในการทำให้ผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งตรงนี้ได้มีการกำชับอย่างเข้มงวด นอกจากนี้ยังมีการบริหารความเสี่ยงด้วยการกระจายพื้นที่เพาะปลูกในพืชเดียวกันในหลายส่วนของพื้นที่เพื่อไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของผลิตภัณฑ์และเมื่อเกิดน้ำแล้ง น้ำท่วม และการขนส่งที่ถูกปิดกั้นเส้นทางก็จะไม่ทำให้ผลผลิตเกิดความเสียหายและยังสามารถนำผลผลิตจากสวนอื่นไปทดแทนได้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สภาพปัญหา โอกาส ความต้องการและความสามารถในการแข่งขัน ของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรรวมในอำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา สภาพปัญหา คือ ความไม่พร้อมในการรวมตัวและมองไม่เห็นศักยภาพของตนเอง เกิดจากสภาพสังคมแบบเกษตรกรรม ต่อมาคือเศรษฐกิจและการลงทุน นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านความรู้ในเรื่องสมุนไพรรวม ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของหน่วยงานที่สนับสนุน สอดคล้องกับการศึกษาของ จรีพร จาตุรัสกล (2561) ซึ่งพบว่า เกิดจากนโยบายที่ไม่ต่อเนื่องทั้งยังไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันของผู้ประกอบการ ต่อมา คือ ด้านการตลาด โดยเฉพาะช่องทางการขายแบบออนไลน์ มีสมาชิกจำนวนน้อยที่สามารถขายผ่านทางช่องทางออนไลน์ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิสร่า ชุ่มจิตร, นิศา ชัชกุล และ เครือวัลย์ ชัชกุล (2557) และปัญหาสุดท้ายคือ การขาดแคลนทางด้านเทคโนโลยี ขณะที่ความต้องการของกลุ่มวิสาหกิจ คือ ต้องการให้คนรุ่นหลังสืบทอดความรู้ทางด้านสมุนไพรรวมที่บ้านไว้ อยากให้มีหน่วยงานเข้ามาสนับสนุนให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจัง และต้องการขยายการตลาดโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ เช่นเดียวกับการศึกษาของ อภิสร่า ชุ่มจิตร, นิศา ชัชกุล และ เครือวัลย์ ชัชกุล (2557) เนื่องจาก กลุ่มวิสาหกิจอยู่ห่างไกลจากเมือง การมีช่องทางการตลาดแบบออนไลน์จึงสะดวกมากกว่า

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ คือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ ซึ่งมีการควบคุมมาตรฐานในทุกด้าน 3) ความสามารถทางทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ใช้กลยุทธ์สร้างความร่วมมือระหว่างกัน คนในกลุ่มมีการให้ความรู้ร่วมกัน

สำหรับ ศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) การจัดการด้านการเงิน 2) การจัดการด้านการผลิต 3) การจัดการคน 4) การบริหารโอกาส และ 5) การบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับการศึกษาของ อาทิตย แซ่ลี และ วิโรจน์ เกษภูมิลักษณ์ (2558) พบว่า การบริหารความเสี่ยง และการจัดการด้านการเงินส่งผลต่อผลสำเร็จของธุรกิจ ขณะที่การจัดการคนหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของธุรกิจ เช่นเดียวกับการศึกษาของ วสนันท์ ศิริเลิศสกุล (2013) พบว่า การจัดการด้านการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จของเกษตรกรชาวนา

ส่วนความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของความร่วมมือในชุมชนที่เหนือกว่า 2) คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า และ 3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้าต่อชุมชนและต่อสังคม

### ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรตั้งศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนการจัดการทั้งเรื่องการเงิน การผลิต คน โอกาส และความเสี่ยง ผนวกกับกลยุทธ์ทางการบริหารธุรกิจในเรื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการ การผลิตผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า และความรับผิดชอบต่อลูกค้ามาสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2. หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องควรทำงานร่วมกันในการส่งเสริม สนับสนุน วิสาหกิจชุมชนอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม เพื่อทำให้เกิดการเติบโตทั้งในแง่ของผลิตภาพ คุณภาพ และเข้ามาช่วยในการพัฒนาตลาดของสมุนไพรในวิสาหกิจชุมชนทั้งในแง่ของออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2562). **สมุนไพรและผลิตภัณฑ์สมุนไพร**, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นจาก [https://www.ditp.go.th/contents\\_attach/560109/560109.pdf](https://www.ditp.go.th/contents_attach/560109/560109.pdf)
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). **“ตลาดสมุนไพร” เศรษฐกิจหลักของไทย**. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/914569>
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดนครราชสีมา. (2560). **แผนพัฒนาจังหวัดนครราชสีมา พ.ศ.2561-2565 ฉบับบททวน ปิงบประมาณ พ.ศ.2565**. สืบค้นจาก [https://www2.nakhonratchasima.go.th/files/com\\_ebook\\_strategy/2021-01\\_19b94a737301757.pdf](https://www2.nakhonratchasima.go.th/files/com_ebook_strategy/2021-01_19b94a737301757.pdf)

- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2564). รายงานสรุปประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน **จำแนกตามพื้นที่**. ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. สืบค้นจาก [http://smce.doae.go.th/smce1/report/select\\_report\\_smce.php?report\\_id=17](http://smce.doae.go.th/smce1/report/select_report_smce.php?report_id=17)
- จริพร จารุกรสกล. (2561). การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยตามนโยบาย ประเทศไทย **ไทย 4.0**. สืบค้นจาก [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/8356e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8356e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf)
- พัฒนา ศิริโชติบัณฑิต. (2553). การศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมที่มีความเหมาะสม **กับองค์กรธุรกิจไทย** (รายงานการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วสนันท์ ศิริเลิศสกุล. (2556). ศักยภาพการจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จของเกษตรกรชาวนาในเขตอำเภอบางเลน **จังหวัดนครปฐม**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). **สมุนไพรไทย โอกาสธุรกิจ...ที่ต้องคว้าไว้**. สืบค้นจาก <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Herb-FB-25-11-20.aspx>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). **กิจกรรมพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีเพื่อการเกษตร ภายใต้โครงการสนับสนุนเครือข่าย SME ปี 2563**. สืบค้นจาก <http://www.sme-cluster.rmutt.ac.th/sme-2563/>
- อภิชาติ ศรีสอาด และ อัมพา คำวงษา. (2555). **คู่มือการปลูกมันสำปะหลังยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: นาคาอินเตอร์มีเดีย.
- อภิสร่า ชุ่มจิตร, นิสา ชัชกุล และ เครือวัลย์ ชัชกุล (2557). การพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนกรณีศึกษา: ตำบลคลองเคียน อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**, 10(2), 94-134.
- อาทิจ แซ่ลี และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2558). ศักยภาพการจัดการธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ ผู้ประกอบการไร่สำปะหลัง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง**, 4(2), 1-12.
- Abdulwase, R., Ahmed, F., & Nasr, F. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. **Open Access Journal of Science**, 4(4), 135-138.
- Courtney, H. (1998). What is business strategy?. **World Economic Affairs**: Spring.
- Kamath, M., Brijesh, K., & Mallya, S. V. (2018). Online marketing of herbal medicines issues and concerns: A SWOT analysis. **Research Journal of Pharmacy and Technology**, 11(11), 5058-5060.

Kourdi, J. (2018). **Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making**. Public Affairs

Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7(6), 365-378.

Pereira, L., Pinto, M., Costa, R. L. D., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2021). The new SWOT for a sustainable world. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 18