



วารสาร นาคบุตรปริทรรศน์

Nakhabut Paritat Journal

ISSN 3027-7779 (Online)

ปีที่ 17 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2568 Vol. 17 No. 2 May - August 2025

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 1 หมู่ 4 ต.ท่าจี่ อ.เมือง จ.นครศรีธรรมราช 80280
Research and development institute Nakhon Si Thammarat Rajabhat University 1 Moo 4, Tha Ngio, Mueang, Nakhon Si Thammarat 80280

Received: January 6, 2025

Revised: June 23, 2025

Accepted: August 5, 2025

กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี

Competitive Development Strategy of Community Enterprise
for Cocoa Processing Group in Ratchaburi Province

ประภัสสร วิเศษประภา*

ปีรันธ์ ชินโชติ

ธีรวุฒิ แสงมณีเดช

รุจิรา แสงแข

ศิภาภรณ์ บัวบาน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: prapassorn.vis@gmail.com

Prapassorn Visesprapa*

Pirun Chinachot

Thirawut Saengmaneedech

Rujira Sangkhae

Sipaporn Buaban

Faculty of Management Science, Muban Chombueng Rajaphat University

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี และ 2) เพื่อวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 6 คน ด้วยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม นำมาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคด้วยการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix วิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่มหมวดหมู่ และดึงข้อมูลกระบวนการสำคัญ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มมีจุดแข็งคือ ความสามัคคีของกลุ่ม การควบคุมต้นทุนการผลิต และรสสัมผัสอันเป็นเอกลักษณ์จากโกโก้คุณภาพดีที่ปลูกด้วยกรรมวิธีเกษตรกรรมยั่งยืน จุดอ่อนคือ แแบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จัก ตลอดจนขาดเงินทุนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีโอกาสจากหน่วยงานภาครัฐที่ให้การส่งเสริมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเกษตรกรรมยั่งยืน ร่วมกับกระแสรักสุขภาพ และการยอมรับสินค้าชุมชน แต่มีอุปสรรคคือ การแข่งขันที่สูง ภาวะเศรษฐกิจถดถอย และความนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กลยุทธ์การแข่งขันได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์ความร่วมมือเชิงภาคีระหว่างวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกชุมชน และกลยุทธ์ความร่วมมือเชิงภาคีระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับภาครัฐ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การแข่งขัน; วิสาหกิจชุมชน; การแปรรูปโกโก้

Abstract

This research aimed to: 1) analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the cocoa processing community enterprises in Ratchaburi province; and 2) analyze and determine the competitive strategies for these enterprises. A qualitative research methodology was employed. There were 6 key informants. The specific selection method uses semi-structured interviews with in-depth interviews, and focus group discussions. Problems and obstacles are then analyzed using SWOT analysis and TOWS matrix. The analysis is summarized using grouping and categorizing methods, and extracting important process data using content analysis.

The study found that the group's strengths are group unity, production cost control, and the unique taste of high-quality cocoa grown using sustainable agricultural methods. The weaknesses are that the brand is still unknown, as well as a lack of capital and modern technology. There are opportunities from government agencies to promote community enterprise groups and sustainable agriculture along with the health trend and acceptance of community products. Threats include high competition, economic downturns, and ever-changing consumer preferences. Competitive strategies are offensive strategies, corrective strategies, preventive strategies, and defensive strategies. Three strategies can be defined: community enterprise operation strategies, partnership strategies between community enterprises and community members, and partnership strategies between community enterprises and the government sector.

Keywords: Competitive Strategy; Community Enterprise; Cocoa Processing



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงจากวิกฤติเศรษฐกิจและภาวะการแข่งขันระดับโลกเป็นแรงผลักดันให้แต่ละประเทศต้องเร่งพัฒนาตลาดในประเทศ และยกระดับเศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคงยั่งยืน โดยมีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายที่จะรักษาไว้ซึ่งการเติบโตของเศรษฐกิจอย่างเสถียรภาพ เน้นความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานราก และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจในประเทศกับเศรษฐกิจโลก กลไกดังกล่าวจึงถูกขับเคลื่อนโดยมีวิสาหกิจชุมชนเป็นแกนหลัก ภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนได้ด้วยตนเอง พร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต (Department of Agricultural Extension, 2019) ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชน คือ รูปแบบการประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของหรือร่วมกันดำเนินการ โดยใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากลเพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน (Department of Agricultural Extension, 2019; Chaisinson, 2024)

ในอดีตมีการส่งเสริมการปลูกโกโก้ในจังหวัดราชบุรี เพื่อส่งผลผลิตสดให้ผู้รับซื้อและรวบรวมส่งโรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจกรรมการผลิตโกโก้ระดับโลก การรับซื้อผลผลิตเป็นจำนวนมากทำให้กลไกการกำหนดราคาขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาด เมื่อมีปัญหาาราคาตกต่ำเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ในอดีตบางส่วนจึงหันไปปลูกพืชอื่นทดแทน ขณะที่เกษตรกรบางส่วนยังคงมองเห็นโอกาสของอุตสาหกรรมโกโก้ในประเทศไทย จึงเกิดการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาเกษตรแปรรูปโกโก้และการท่องเที่ยวราชบุรี เพื่อช่วยกันผลิตและกำหนดราคาโกโก้ผลสดด้วยตนเอง รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโกโก้ เช่น ผงโกโก้ และช็อกโกแลตแท่ง ทำให้สมาชิกมีรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2567 ที่ผ่านมา ตลาดส่งออกโกโก้ของไทยมีมูลค่าสูงถึง 2,630.7 ล้านบาท และคาดว่าจะเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากปรากฏการณ์เอลนีโญทำให้เกิดภาวะภัยแล้งในพื้นที่ปลูกโกโก้ ส่งผลให้ผลผลิตโกโก้ของโลกลดลง และราคาโกโก้ในตลาดโลกได้เพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่อง (Trade Policy and Strategy Office, 2024) จึงทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมองเห็นโอกาสของตลาดที่จะเติบโตในอนาคต

แต่เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ของตลาดโกโก้ในประเทศ กลับพบว่า ราคาโกโก้ที่ขึ้นยังมีผันผวนตามความต้องการของตลาด ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เมลท์ ช็อกโกแลต (Melt chocolate) แบรินด์ Chocolate Woods โดยนำสับปะรดบ้านคา และพริกกระเหรียงจากอำเภอสวนผึ้งมาผสมกันจนกลายเป็น เมลท์ ช็อกโกแลตรสชาติจัดจ้านและมีรสสัมผัสนุ่มนวลเป็นเอกลักษณ์

แต่อย่างไรก็ตาม การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดนั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix มาใช้ในการประเมินความสามารถในการแข่งขัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรีที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบททางการตลาดในปัจจุบัน และเพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรีต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี



ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากร/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร ประกอบด้วย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาเกษตรแปรรูปโกโก้และการท่องเที่ยวราชบุรี จำนวนทั้งสิ้น 12 ราย เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) โดยไม่ใช่หลักความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) ด้วยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เป็นกลุ่มผู้บริหารและสมาชิกวิสาหกิจชุมชนฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ Chocolate woods จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 2 คน และสมาชิก จำนวน 4 คน เนื่องจากเป็นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านการบริหารจัดการรวมถึงมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน

การสร้างเครื่องมือ

การวิจัยนี้ ใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีประเด็นคำถาม ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน และโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open ended)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. สร้างข้อคำถามจากนิยามศัพท์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันโดยคำนึงถึงบริบทของวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรง (Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านทำการตรวจสอบเนื้อหา พิจารณาความครบถ้วน เหมาะสมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method triangulation) จากการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองวิธีเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล

กระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ร่วมกับการสนทนากลุ่ม (Focus groups) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันของธุรกิจ ร่วมกับการระดมสมองเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนโดยตรงจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2567 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นเก็บเกี่ยวและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากโกโก้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาเกษตรแปรรูปโกโก้และการท่องเที่ยวราชบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามเทคนิคการวิเคราะห์รายชื่อ (Item analysis) วิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดกลุ่ม หมวดหมู่ในลักษณะการบรรยายเชิงพรรณนา ประเมินภาพรวมตามกรอบแนวคิดและหลักทฤษฎี แล้วตีความเพื่อจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยทำการตัดทอนข้อความที่คลุมเครือและซ้ำซ้อนออกไป จากนั้นจึงนำข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือสัมพันธ์กันมาไว้ในกลุ่มเดียวกัน (Axial coding) ทั้งหมด เพื่อทำความเข้าใจ ก่อนนำข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมกันภายใต้หัวข้อกลุ่มใหญ่ และทำการเลือกตั้งประเด็นใหญ่ให้เป็นใจความหลัก (Theme) ตีความข้อมูล ดึงข้อมูลที่เป็นกระบวนการสำคัญด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยวิธีการสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ในขอบเขตด้านเนื้อหา และทำการประมวลรวบรวมเป็นหมวดหมู่ นำมาจัดระบบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ตีความข้อมูลประเด็นที่ศึกษา ตรวจสอบข้อมูลซ้ำอีกครั้งเพื่อความถูกต้อง และนำเสนอเนื้อหาของผลการวิจัย



สรุปผลการวิจัย

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาเกษตรแปรรูปโกโก้และการท่องเที่ยวราชบุรีก่อตั้งขึ้นจากความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหา ราคาผลโกโก้ตกต่ำ และการรับซื้อแบบผูกขาดจากพ่อค้าคนกลาง โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ จากผลโกโก้เพื่อเพิ่มมูลค่าและสร้างรายได้ให้กับชุมชน ตลอดจนส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้เกษตรชุมชน ในการปลูก และแปรรูปช็อกโกแลต และโกโก้ ภายใต้แบรนด์ Chocolate Woods ตั้งอยู่ที่อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี เนื่องจากเป็นแหล่งท่องเที่ยวขึ้นชื่อของจังหวัด มีภูมิอากาศ และธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ สอดรับกับพฤติกรรมของ นักท่องเที่ยวที่หลงใหลในธรรมชาติ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร มีช่องทางจัดจำหน่าย ที่สำคัญคือ zone chocolate woods ที่ตลาดโอ๊ะป่อย และ Morning Glory The Bakery House และช่องทางออนไลน์ ผ่านเฟสบุ๊ก The Chocolate Woods

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันมีกลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนจำนวนไม่น้อยที่เริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโกโก้ ของตนเอง ทางกลุ่มจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์เมลท์ ช็อกโกแลต (Melt chocolate) แบรินด์ Chocolate Woods เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน นำไปสู่การวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยการศึกษาครั้งนี้แบ่ง ผลการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็น คือ เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี และเพื่อวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูป โกโก้ในจังหวัดราชบุรี

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก นำมาวิเคราะห์ผ่าน การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ได้ผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S1 ใช้โกโก้คุณภาพสูงที่ปลูกด้วยวิธีเกษตรกรรมยั่งยืน จากเกษตรกรในชุมชนช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น</p> <p>S2 สินค้ามีรสชาติและรสสัมผัสที่เป็นเอกลักษณ์</p> <p>S3 มีความได้เปรียบด้านต้นทุนและการควบคุมคุณภาพ</p> <p>S4 สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคี และมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการผลิต</p>	<p>W1 ศักยภาพในการแข่งขันต่ำ เนื่องจากกำลังการผลิตที่ จำกัด ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ในจำนวนมาก</p> <p>W2 ขาดแคลนเงินทุนและเทคโนโลยีการผลิต</p> <p>W3 ชื่อเสียงของแบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จัก</p> <p>W4 ความสม่ำเสมอของผลผลิตโกโก้อาจกระทบต่อการ ผลิตและยอดขายในภาพรวม</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1 หน่วยงานภาครัฐให้การส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน</p> <p>O2 การสนับสนุนโครงการเกษตรกรรมยั่งยืนช่วยเพิ่มโอกาสในการ เข้าถึงแหล่งเงินทุนและการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>O3 การขยายตัวของตลาดออนไลน์ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ หลากหลายมากขึ้น</p> <p>O4 ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสุขภาพ และยอมรับสินค้าชุมชนที่ดี ต่อสุขภาพเพิ่มขึ้น</p> <p>O5 จังหวัดราชบุรีมีแหล่งท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับกระแสการ ท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและสุขภาพ ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า เป้าหมายได้มากขึ้น</p>	<p>T1 ตลาดผลิตภัณฑ์จากโกโก้มีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งทั้ง ทางตรงและทางอ้อมเป็นจำนวนมาก</p> <p>T2 สภาพเศรษฐกิจถดถอยอาจทำให้กำลังการซื้อของ ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายลดลง</p> <p>T3 ค่านิยมในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กระแส รักสุขภาพ และการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติอาจมีการ เปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการรับรู้คุณค่าของ ผลิตภัณฑ์</p> <p>T4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของโกโก้แท้ที่ผลิต จากชุมชนค่อนข้างต่ำ ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า</p> <p>T5 ภาวะโลกรวน (Climate Change) ส่งผลต่อการ ปลูก และคุณภาพของเมล็ดโกโก้</p>

2. ผลการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS matrix

ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันด้วยกระบวนการ TOWS matrix ได้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์เชิงรุก (กลยุทธ์ SO)

1. ใช้โกโก้คุณภาพสูงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ เพื่อดึงดูดกลุ่มตลาดสุขภาพ (S1, O4 O5)
2. สื่อเรื่องราว และเอกลักษณ์ของแบรนด์ผ่านช่องทางออนไลน์ (S2, O3)
3. อาศัยความสามัคคีของชุมชนในการรวมกลุ่มเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการสนับสนุนต่าง ๆ (S4, O1 O2)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (กลยุทธ์ WO)

1. เลือกสถานที่จัดจำหน่ายและขยายช่องทางการขายออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเฉพาะ (Niche Market)

(W1, O3 O5)

2. สร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ผ่านกลยุทธ์ราคาและการสื่อสารการตลาดแบบพรีเมียม (W3, O3 O4)
3. ร่วมมือกับภาครัฐและหน่วยงานต่าง ๆ ในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น (W2, O1 O2)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (กลยุทธ์ ST)

1. สื่อสารถึงคุณค่าและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อการแข่งขัน (S2, T1)
2. ใช้ความได้เปรียบด้านต้นทุนและคุณภาพเพื่อพัฒนาสินค้าที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อกำลังการซื้อของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง (S3, T2)
3. สื่อสารคุณค่าของเกษตรกรรมยั่งยืน และความเป็นสินค้าชุมชนเมื่อกระแสรักสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลง (S1, T3 T4)

(S1, T3 T4)

4. ใช้ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในการถ่ายทอดความรู้ และควบคุมคุณภาพของเมล็ดโกโก้ที่อาจได้รับผลกระทบจากภาวะโลกรวน (S4, T5)

กลยุทธ์เชิงรับ (กลยุทธ์ WT)

1. ปรับปรุงกระบวนการผลิต ใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบส่วนเหลือ (Waste) เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน (W1 W4, T1)
2. สร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์และคุณค่าของโกโก้แท้ที่ผลิตโดยชุมชน (W3, T4)
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของผลผลิตควบคู่กับการวิเคราะห์กำลังซื้อและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (W1 W2, T2 T3)

จากการวิเคราะห์ TOWS matrix นั้นทำให้สามารถมองเห็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการรับมือในสถานการณ์ส่วนใหญ่ที่วิสาหกิจชุมชนต้องเผชิญนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี ดังนี้

ผลการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี

จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี ที่ครอบคลุมสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ประกอบด้วย

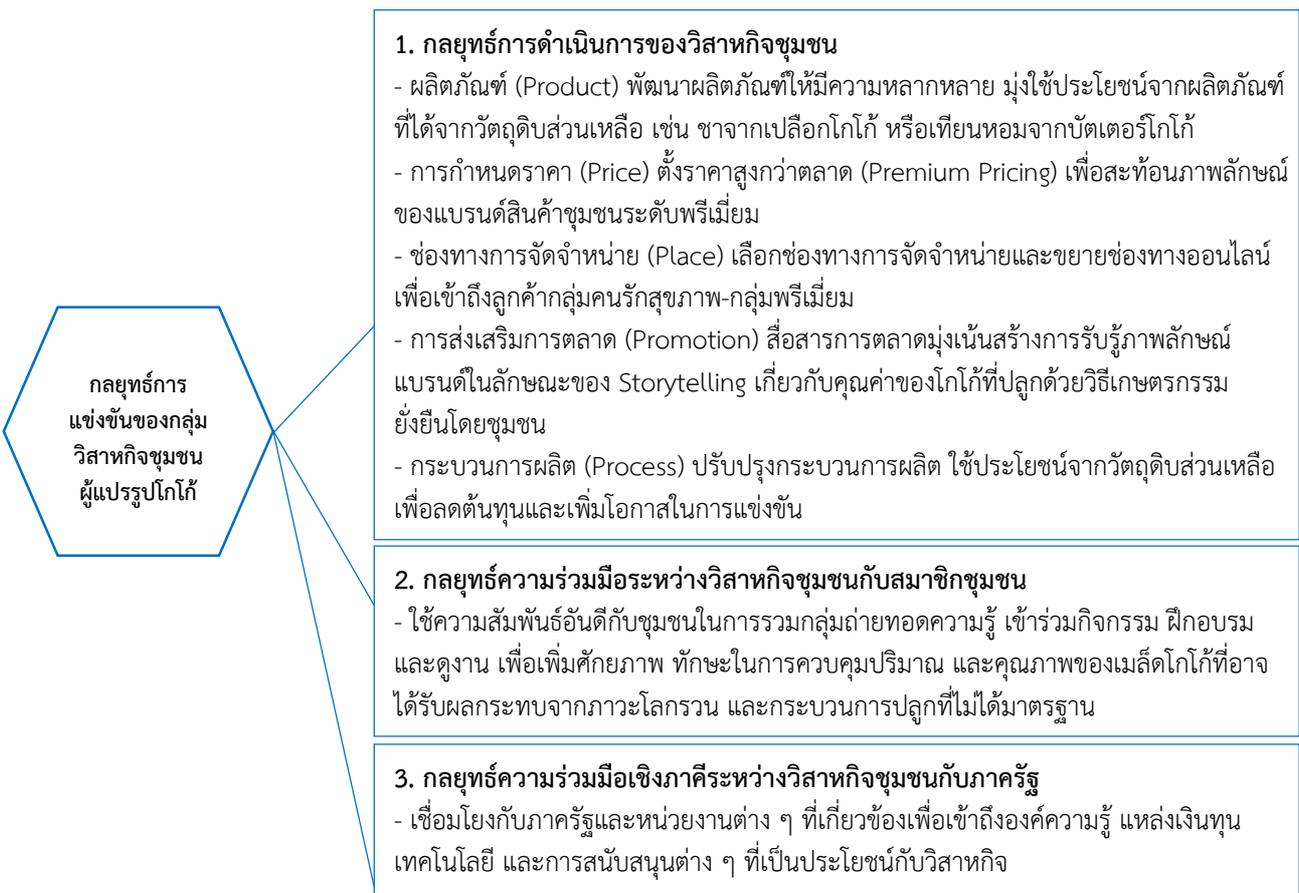
1. กลยุทธ์การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 5 มิติให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์โกโก้ให้มีความหลากหลายตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ เมลท์ช็อกโกแลต ผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตพร้อมชง ร่วมกับผลิตภัณฑ์ที่ได้จากวัตถุดิบส่วนเหลือ เช่น ผลิตภัณฑ์เมล็ดโกโก้เคลือบช็อกโกแลต ผลิตภัณฑ์ชาจากเปลือกโกโก้ หรือผลิตภัณฑ์เทียนหอมจากบัตเตอร์โกโก้ พร้อมทั้งกำหนดราคาที่สูงกว่าราคาตลาดเล็กน้อย เพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์สินค้าชุมชนระดับพรีเมียม และเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายและตัวแทนจำหน่ายที่สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของแบรนด์ เช่น คาเฟ่ Morning Glory The Bakery House อำเภอสวนผึ้ง และ “ไอ้ะป๋อย” ตลาดเช้าริมธาร ที่มีนักท่องเที่ยวกำลังซื้อสูงจากทั่วประเทศมาเยี่ยมเยือน และซื้อสินค้า



ชุมชนเพื่อกลับไปเป็นของฝากเป็นจำนวนมาก ตลอดจนขยายช่องทางออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มรักสุขภาพและกลุ่มพรีเมียม โดยกำหนดทิศทางการสื่อสารการตลาดแบบ Storytelling ช่วยสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ของสินค้าชุมชนที่มีคุณภาพสูง จากโกโก้ที่ผลิตด้วยกรรมวิธีเกษตรกรรมยั่งยืน โดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาเกษตรแปรรูปโกโก้ และการท่องเที่ยวราชบุรี พร้อมทั้งวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบส่วนเหลือ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์ความร่วมมือเชิงภาคีระหว่างวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกชุมชน ได้แก่ การใช้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างวิสาหกิจชุมชน สมาชิกชุมชน และเครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการปลูกโกโก้ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานบนวิถีเกษตรกรรมยั่งยืน พร้อมทั้งจัดทํากิจกรรม การฝึกอบรม และการดูงานอันเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ทักษะในการควบคุมมาตรฐาน ปริมาณ และคุณภาพของเมล็ดโกโก้ที่อาจได้รับผลกระทบจากภาวะโลกรวน และกระบวนการปลูกที่ไม่ได้มาตรฐาน

3. กลยุทธ์ความร่วมมือเชิงภาคีระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับภาครัฐ ได้แก่ การเชื่อมโยงคลัสเตอร์โกโก้ (ผู้ประกอบการ ผู้ส่งออก สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร สมาคมชมรม) ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยสร้างกิจกรรมและเวทีเพื่อให้เกิดการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนพัฒนาเทคโนโลยี ยกระดับภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการผลิตผลิตภัณฑ์จากโกโก้ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานระดับสากล ตลอดจนให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนได้เข้าถึงแหล่งเงินทุน และการสนับสนุนต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคต ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี
ที่มา: Visepropa, Chinachot, Saengmaneedech, Sangkhae & Buaban (2024)

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี ด้วยการวิเคราะห์ SWOT พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีจุดแข็งคือ ความสามัคคีและการมีส่วนร่วมของกลุ่มสมาชิก ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนและคุณภาพของวัตถุดิบในการปลูก จนได้เป็นผลโกโก้คุณภาพสูงที่ปลูกด้วยวิธีเกษตรกรรมยั่งยืน โดยเกษตรกรท้องถิ่นในจังหวัดราชบุรีอีกทั้งยังมีกรรมวิธีการทำช็อกโกแลตอันเป็นเอกลักษณ์ทำให้ได้รสชาติและรสสัมผัสที่นุ่มนวล สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Prasantree, Udom & Butcheewan (2023) ที่พบว่า จุดแข็งสำคัญของวิสาหกิจชุมชนตำบลเกาะเกร็ดคือ ความเข้มแข็งของชุมชนที่อาศัยอยู่ร่วมกัน มีความสามัคคี มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ในการควบคุมการผลิตสินค้าให้มีเอกลักษณ์เฉพาะลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้วิสาหกิจสามารถดำรงอยู่ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ทางกลุ่มยังมีจุดอ่อนในด้านศักยภาพการผลิตที่ต่ำ ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนและเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ซึ่งเสี่ยงของแบรนด์ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักอันเนื่องจากการขาดความรู้ด้านการตลาดที่ดี และขาดความสม่ำเสมอของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต สอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เสนอว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านการแข่งขัน โดยเฉพาะปัญหาด้านการตลาด การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การจัดหาแรงงาน ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ที่ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2023) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Jintana & Puripanik (2020) ที่พบว่า ข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชนคือ ทักษะของบุคลากรที่มีภูมิเพียงความสามารถด้านการผลิต แต่ยังขาดการพัฒนาด้านนวัตกรรม ความรู้ด้านการตลาด ด้านบริหารการเงินและการบัญชี มีงบประมาณไม่เพียงพอและขาดความคล่องตัวในการใช้ เนื่องจากขาดทักษะในการเขียนโครงการเพื่อเข้าถึงแหล่งสนับสนุนเงินทุนต่าง ๆ อีกทั้งยังขาดความพร้อมด้านสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เนื่องจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มักใช้รูปแบบการผลิตแบบดั้งเดิม คือใช้แรงงานคนเป็นหลัก ทำให้ขีดความสามารถในการผลิตจำกัด จึงไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิต หรือทำยอดขายให้เติบโตได้

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถใช้โอกาสจากการรวมกลุ่มเพื่อเข้าถึงนโยบายของรัฐที่ต้องการยกระดับให้วิสาหกิจชุมชนมีศักยภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสถาบันการเงินเพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจ และประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตและส่งเสริมช่องทางด้านการตลาด นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ช็อกโกแลตของกลุ่มยังได้รับแรงเสริมจากเทรนด์สุขภาพ และการยอมรับสินค้าชุมชนที่เพิ่มมากขึ้น พร้อมกับการเติบโตของช่องทางออนไลน์ สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาสินค้าชุมชนจากการยกระดับทุนทางวัฒนธรรมไปสู่การเป็นซอฟต์แวร์ พร้อมทั้งการสนับสนุนเงินทุน ความรู้ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้กับเศรษฐกิจฐานราก (Policy watch, 2024) ขณะเดียวกัน แรงเสริมจากเทรนด์สุขภาพที่เติบโตควบคู่กับความใส่ใจในการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน (Thairath online, 2024) และการยอมรับสินค้าชุมชนที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากราคาที่จับต้องได้ บรรลุเกณฑ์ที่สวยงาม สินค้ามีคุณภาพ และแฝงไปด้วยเสน่ห์แห่งอัตลักษณ์กลายเป็นแรงหนุนสำคัญให้กับสินค้าชุมชน (Kobkaew, 2021) ในด้านอุปสรรคพบว่า ผลิตภัณฑ์จากโกโก้มีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งทั้งรายใหญ่และรายเล็กเป็นจำนวนมาก ต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะวัตถุดิบเช่น โกโก้ น้ำตาลมะพร้าว และสับปะรดอบแห้ง มีความผันผวนตามภาวะโลกรวน สภาวะเศรษฐกิจของผู้บริโภคตกต่ำสืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ขณะเดียวกันความรู้ความเข้าใจในคุณค่าของผลิตภัณฑ์โกโก้แท้ที่ปลูกด้วยกรรมวิธีธรรมชาติของผู้บริโภคยังอยู่ในระดับต่ำ ทำให้การยกระดับราคาเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก อีกทั้งเทรนด์การบริโภคมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การปรับเปลี่ยนของกระแสสุขภาพอาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ในอนาคต

ผลการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรี โดย TOWS matrix พบว่า กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ 1) ใช้คุณภาพ

โกโก้สูงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ เพื่อดึงดูดกลุ่มตลาดสุขภาพ 2) สื่อเรื่องราว และเอกลักษณ์ของแบรนด์ผ่านช่องทางออนไลน์ และ 3) อาศัยความสามัคคีของชุมชนในการรวมกลุ่มเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการสนับสนุนต่าง ๆ กลยุทธ์เชิงแก้ไข ได้แก่ 1) เลือกสถานที่จัดจำหน่ายและขยายช่องทางการขายออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเฉพาะ 2) สร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ผ่านกลยุทธ์ราคาและการสื่อสารการตลาดแบบพรีเมียม และ 3) ร่วมมือกับภาครัฐและหน่วยงานต่าง ๆ ในการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ 1) สื่อสารถึงคุณค่าและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อการแข่งขัน 2) ใช้ความได้เปรียบด้านต้นทุนและคุณภาพเพื่อพัฒนาสินค้าที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อกำลังการซื้อของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง 3) สื่อสารคุณค่าของเกษตรกรรมยั่งยืน และความเป็นสินค้าชุมชนเมื่อกระแสรักสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลง และ 4) ใช้ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในการถ่ายทอดความรู้ และควบคุมคุณภาพของเมล็ดโกโก้ที่อาจได้รับผลกระทบจากภาวะโลกรวน และกลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ 1) ปรับปรุงกระบวนการผลิต ใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบส่วนเหลือ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน 2) สร้างการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์และคุณค่าของโกโก้แท้ที่ผลิตโดยชุมชน และ 3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของผลผลิตควบคู่กับการวิเคราะห์กำลังซื้อและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

กลยุทธ์การแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ ได้แก่ กลยุทธ์การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน กลยุทธ์ความร่วมมือเชิงภาคีระหว่างวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกชุมชน และกลยุทธ์ความร่วมมือเชิงภาคีระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับภาครัฐ เกิดจากการนำกลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS matrix มาสร้างเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกบริบทภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันของกลุ่ม โดยมุ่งเน้นตอบสนองลูกค้ากลุ่มเฉพาะที่รักสุขภาพ ชอบการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ ให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ชุมชน และตีมูลค่าของผลิตภัณฑ์โกโก้แท้จากชุมชนในระดับสูง ด้วยการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด จำนวน 5 มิติ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และกระบวนการผลิตให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมในตลาด สอดรับกับแนวคิดของ Porter (2008) ที่เสนอกกลยุทธ์ทั่วไปที่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) และกลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focused strategy) แบบเน้นความแตกต่าง (differentiation focus) ที่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย และร่วมมือในลักษณะภาคีเครือข่ายกับสมาชิกชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการวิธีการปลูกโกโก้ให้ได้ปริมาณ และคุณภาพตามมาตรฐานที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนกำหนด ภายใต้ต้นทุนที่จำกัด รวมถึงการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุน องค์ความรู้ และเทคโนโลยี แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรต่าง ๆ มักใช้วิธีการแก้ไขปัญหาค่าที่สร้างสรรค์และมีนวัตกรรมมากขึ้น เพื่อที่จะสร้างความประทับใจให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การสร้างความได้เปรียบให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นจะต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้ โดยแลกเปลี่ยนรู้ต่าง ๆ ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ (Louharungpisit & Panyasiri, 2023) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Naudé, Zaefarian, Tavani, Neghabi & Zaefarian (2014) และ Zahoor, Al-Tabbaa, Khan, & Wood (2020) ที่พบว่า การทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายธุรกิจมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม และประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยผลการศึกษาของ Alkahtani, Nordin & Khan (2020) สำทับว่า การสนับสนุนเงินทุนจากภาครัฐมีส่วนผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างเครือข่ายและนำธุรกิจไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดราชบุรีควรนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาส่วนประสมทางการตลาด ทั้ง 5 มิติ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย มุ่งใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ที่ได้จากวัตถุดิบส่วนเหลือ มีการกำหนดราคาที่สูงกว่าตลาดเพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ของแบรนด์ชุมชนระดับพรีเมียม เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายและขยายช่องทางออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มคนรักสุขภาพ-กลุ่มพรีเมียม สื่อสารการตลาดโดยมุ่งเน้นสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์ในลักษณะของ Storytelling เกี่ยวกับคุณค่าของโกโก้ที่ปลูกด้วยวิถีเกษตรกรรมยั่งยืน โดยชุมชน และสุดท้ายคือ การปรับปรุงกระบวนการผลิต ใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบส่วนเหลือ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิก และเครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่เพื่อยกระดับศักยภาพการปลูกโกโก้ให้ได้มาตรฐานตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด

2. ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการยกระดับความเชื่อมโยงของคลัสเตอร์โกโก้ในประเทศตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มมูลค่าอุตสาหกรรมโกโก้ไทยทั้งในและต่างประเทศให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้สามารถเข้าถึงความรู้ เงินทุนและเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาบริบทการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผู้แปรรูปโกโก้ในจังหวัดอื่น เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและนำมาเปรียบเทียบกัน

2. ควรมีการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร (MANOVA) หรือ การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลาย ทำให้ผลการศึกษานำไปใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจได้มากขึ้น

References

- Alkahtani, A., Nordin, N., & Khan, R. U. (2020). Does government support enhance the relation between networking structure and sustainable competitive performance among SMEs?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-16.
- Chaisinson, S. (2024). Strategic management for community enterprise development under the Sustainable Development Goals (SDGs). *Journal of the Association of Researchers*, 29(1), 98-116. (in Thai)
- Department of Agricultural Extension. (2019). *Community Enterprise Manual*. Bangkok: New Thammada Printing. (in Thai)
- Jintana, S., & Puripanik, T. (2020). A Problem, Limitations and Approaches for Strengthening of Community- Based Enterprises in Thailand. *Journal of politics, administration and law*, 12(3), 179-194. (in Thai)
- Kobkaew, J. (2021). *Community products: Great items that (still) lack a brand*. Retrieved 2024, December 31, from <https://www.salika.co/2021/04/07/thailand-community-products-development/>. (in Thai)
- Louharungpisit, A., & Panyasiri, C. (2023). Swot analysis and tows matrix for formulation strategy of thai orchid export under the non-tariff trade barriers (NTBS). *NRRU Community Research Journal*, 17(1), 69-83. (in Thai)



- Naudé, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian, R. (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630-641.
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2023). *Action Plan of the Office of Small and Medium Enterprises Promotion (OSMEP) for the 5-year period (2023-2027) (Revised Edition)*. Retrieved 2024, December 31, from https://en.sme.go.th/upload/mod_download/download-20221021152207.pdf. (in Thai)
- Policy watch. (2024). Connecting community products and potential to the 'Soft Power' policy. Retrieved 2024, December 31, from <https://policywatch.thaipbs.or.th/article/economy-74>. (in Thai)
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Simon and Schuster.
- Prasantree, N., Udom, C., & Butcheewan, P. (2023). The Development Guidelines for the Operation of Local Community Enterprises: A Study of Community Enterprise Groups, Koh-Kret Municipality, Nonthaburi Province. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 7(1), 25-44. (in Thai)
- Thairath online. (2024). *Trends for 2024: Healthy eating remains popular, with an added focus on sustainable living*. Retrieved 2024, December 31, from <https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/2756923>. (in Thai)
- Trade Policy and Strategy Office. (2024). Cocoa... Opportunities and challenges of current crops. Retrieved 2025, June 17, from <https://tpso.go.th/news/2411-0000000004>. (in Thai)
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456.

ผู้เขียน

ดร.ประภัสสร วิเศษประภา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
เลขที่ 46 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
E-mail: prapassorn.vis@gmail.com

ดร.ปรีณธ์ ชินโชติ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
เลขที่ 46 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
E-mail: thank_kub@hotmail.com

ดร.ธีรวุฒิ แสงมณีเดช

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
เลขที่ 46 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
E-mail: thirawut.article@gmail.com



อาจารย์รุจิรา แสงแข

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
เลขที่ 46 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
E-mail: rujira.pla@gmail.com

อาจารย์ศิภาภรณ์ บัวบาน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
เลขที่ 46 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150
E-mail: sipa2638@gmail.com

