



Received: July 2, 2025

Revised: April 16, 2026

Accepted: April 22, 2026

ศักยภาพการจัดการธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จ
ของธุรกิจมังคุด ในตำบลเกาะขันธุ์ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครศรีธรรมราช

Business Management Potential and Entrepreneurial Characteristics Affecting the
Success of Mangosteen Businesses in Ko Khan Subdistrict, Cha-ua District,
Nakhon Si Thammarat Province

อรพินท์ บุญสิน*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

อรรครา ธรรมาธิกุล

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

*ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author) E-mail: orapin_bun@nstru.ac.th

Orapin Bunsin*

Faculty of Management Science, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

Ankara Thammathikul

Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาศักยภาพการจัดการธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจมังคุดในตำบลเกาะจันทร์ จังหวัดนครศรีธรรมราช และ 2) แนวทางการยกระดับการจัดจำหน่ายสินค้ามังคุดในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มเกษตรกรและผู้ประกอบการมังคุด จำนวน 30 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการถดถอยเชิงพหุคูณ และ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการส่งออกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ศักยภาพการจัดการธุรกิจทั้ง 4 ด้าน (การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด และการเงิน/บัญชี) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ($\text{Sig.}=0.000, p<0.05$) โดยภาพรวมความสำเร็จของธุรกิจอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะมิติด้านลูกค้า ($\mu=3.68$) และกระบวนการภายใน ($\mu=4.03$) คุณลักษณะผู้ประกอบการพบว่า การทำงานเชิงรุก เป็นจุดแข็งโดดเด่น ($\mu=4.52$) แต่มีจุดอ่อนสำคัญในด้านการบริหารความเสี่ยง ($\mu=2.95$) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพนำเสนอ "ชะวอดโมเดล" ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมที่เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนตลอด ห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงตัวแบบการจัดจำหน่ายไปยังตลาดต่างประเทศผ่าน 5 ช่องทาง ได้แก่ การขายตรง เครือข่ายตลาด ตลาดส่งออก ร้านค้าออนไลน์ และร้านค้า/ตลาดชุมชน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้ประกอบการควรพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเงินและการจัดการความเสี่ยงควบคู่กับการเสริมสร้างศักยภาพเชิงรุก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทุนและองค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจ รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและช่องทางการตลาดที่หลากหลาย เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจในระยะยาว

คำสำคัญ ศักยภาพการจัดการธุรกิจ; คุณลักษณะของผู้ประกอบการ; ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ; นครศรีธรรมราช

Abstract

This research aimed to 1) examine the business management potential and entrepreneurial characteristics affecting the success of mangosteen businesses in Ko Khan Sub-district, Cha-uat District, Nakhon Si Thammarat Province, and 2) propose guidelines for enhancing the distribution of mangosteen products in both domestic and international markets. This research employed a mixed-methods design, combining quantitative and qualitative approaches. The quantitative phase involved data collection through questionnaires administered to 30 mangosteen farmers and entrepreneurs, with data analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis. The qualitative phase involved structured interviews with 20 export entrepreneurs and relevant stakeholders, and data were analyzed using content analysis. The quantitative findings revealed that the four dimensions of business management potential (production, human resources, marketing, and finance/accounting) had a statistically significant influence on business success ($p < .05$). Overall, business success was at a high level, particularly in the customer dimension ($M = 3.68$) and the internal process dimension ($M = 4.03$). Regarding entrepreneurial characteristics, proactiveness was identified as a key strength ($M = 4.52$), whereas a notable weakness was found in risk management ($M = 2.95$). The qualitative findings proposed the "Cha-uat Model," a participatory development approach that emphasizes strengthening community capacity across the supply chain, including a distribution model for international markets through five channels: direct sales, market networks, export markets, online platforms, and community-based stores/markets. The study recommends that entrepreneurs enhance their financial

management and risk management skills alongside strengthening proactive capabilities. Relevant agencies should facilitate access to funding and business management knowledge, as well as promote the use of technology and diversified marketing channels to improve competitiveness and ensure long-term business sustainability.

Keywords: Business management potential; Entrepreneurial characteristics; Business success; Nakhon Si Thammarat

บทนำ

กรอบแนวคิดการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่เกษตร 4.0 ภายใต้ Thailand 4.0 คือ การเกษตรที่ใช้นวัตกรรมแบบเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agriculture) ตั้งแต่การผลิต-แปรรูป-ตลาด ด้วยสินค้าที่มีความปลอดภัย ยกระดับมูลค่าด้วยคุณภาพมาตรฐาน ประหยัดทรัพยากรน้ำ และใช้พื้นที่การเกษตรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเชิงเศรษฐกิจและสังคม ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 - 15 (พ.ศ. 2560 - 2579) เป้าหมายเกษตร 4.0 คือ เกษตรมั่นคง ภาคการเกษตรมั่นคง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2579 ผลลัพธ์ของเกษตร 4.0 คือ เกษตรกรมีรายได้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางหรือรายได้เฉลี่ยประมาณ 390,000-400,000 บาทต่อคน ภายในปี 2579 นอกจากนั้นภาคเกษตรมีความสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เพราะมีการจ้างแรงงานสูงถึงร้อยละ 30.9 ของกำลังแรงงานทั้งประเทศ (Office of Agricultural Economics, 2024)

ภาคใต้จัดเป็นแหล่งปลูกมังคุดที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยและสามารถผลิตมังคุดที่มีคุณภาพดี มีรสชาติดี เมื่อเทียบกับมังคุดในภูมิภาคอื่นของประเทศเนื่องจากมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จากความมีเอกลักษณ์ในรูปร่างของผลที่สวยงาม และมีรสชาติที่หวานอมเปรี้ยว จังหวัดนครศรีธรรมราช มีพื้นที่เพาะปลูกมังคุด รวมทั้งสิ้น 90,620 ไร่ กระจายอยู่ใน 19 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง ชะอวด ขนอม ลานสกา ร่อนพิบูลย์ สิชล ท่าศาลา พรหมคีรี พระพรหม จุฬาภรณ์ กิ่ง อ.นบพิตำ ฉวาง พังงา พังใหญ่ พิปูน นาบอน ถ้ำพรรณรา บางขัน และ กิ่ง อ.ช้างกลาง มีเนื้อที่ให้ผลคิดเป็น 88,927 ไร่ มีผลผลิตมังคุดรวม 52,111 ตัน ผลผลิตต่อไร่ 586 ไร่ (Office of Agricultural Economics, Nakhon Si Thammarat Province, 2024) วิถีตลาดมังคุดส่วนใหญ่จำหน่ายไปยังประเทศจีน ร้อยละ 70 จากรายงานสถานการณ์สินค้าเกษตรและการดำเนินงานที่สำคัญประจำเดือนธันวาคม 2567 โดยสถานกงสุลใหญ่ นครกวางโจว จากการวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์ตลาดผลไม้ไทย พบว่า ต้นน้ำ ปัญหาด้านคุณภาพและต้นทุน กลางน้ำ ปัญหาด้านผู้ประกอบการส่งออก (ล้ง) การคัดแยก การแปรรูป การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ระบบการขนส่ง และปลายน้ำ ปัญหาด้านการจัดจำหน่ายและการตลาดทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะการส่งออกไปยังตลาดจีนพบว่า เดือนมิถุนายนถึงกรกฎาคมผลไม้จีนออกมาแล้วทำให้ราคาของมังคุดไทยลดลง เร็วขึ้นกว่า GMP ซึ่งเป็นใบรับประกันมาตรฐานของมังคุดไทยซึ่งทางไต้หวันน้อยมากเพราะเวลาส่งให้ประเทศจีน จะได้ง่ายขึ้นและได้ปริมาณที่มากขึ้น การขาดแรงงาน ไม่เพียงพอสำหรับเก็บผลผลิต คัดแยกมังคุด และบรรจุทำให้ไม่สามารถรับซื้อได้ตามจำนวน และราคามังคุดตกต่ำ เนื่องจากมีปริมาณผลผลิตมากและมีหลายรุ่น หากสภาพอากาศร้อนสลับกับฝนตกเป็นบางช่วง ทำให้มังคุดสุกแก่เร็วกว่าปกติ ผลผลิตมังคุดรุ่นแรกทะลักออกสู่ตลาดเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ ทำให้ผู้ประกอบการบางรายจัดเตรียมแรงงานไว้สำหรับคัดแยกมังคุดไม่เพียงพอ ประกอบกับการกวดขันจับกุมแรงงานผิดกฎหมายทำให้โรงคัดบรรจุขาดแคลนแรงงาน จึงเป็นสาเหตุทำให้มังคุดราคาตกต่ำ โดยการสัมภาษณ์ Thongbunchu (Interview, January 14, 2024)

จากปัญหาและบริบทดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จของธุรกิจเกษตร โดยเฉพาะธุรกิจมังคุด มิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับ ศักยภาพการจัดการธุรกิจ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวของธุรกิจในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ศักยภาพการจัดการธุรกิจในด้านการผลิต



ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด และการเงิน เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กร ขณะที่คุณลักษณะของผู้ประกอบการ เช่น การทำงานเชิงรุก การมีนวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน สะท้อนถึงพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการแสวงหาโอกาสและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ประกอบการรายย่อยนั้น ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทางจิตวิทยาและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการบริหารงานและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Frese, 2000) ความสำเร็จของธุรกิจจึงเป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการระหว่างศักยภาพด้านการจัดการและกลยุทธ์เชิงรุกของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญในการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ กรอบนโยบาย Thailand 4.0 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12–15 (พ.ศ. 2560–2579) ยังคงเป็นกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาวที่มีความต่อเนื่องและถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาคเกษตรของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการยกระดับเกษตรกรสู่การเป็นผู้ประกอบการ (Smart Farmer) และการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรผ่านนวัตกรรมและการจัดการสมัยใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาศักยภาพการจัดการธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจมั่งคุดในตำบลเกาะจันทร์ จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. แนวทางการยกระดับการจัดจำหน่ายสินค้ามั่งคุดในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed-Method Research) แบบอธิบายเชิงลำดับ (Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะแรก เพื่อหาอิทธิพลของศักยภาพการจัดการธุรกิจต่อความสำเร็จ จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาเป็นฐานในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงลึกในระยะที่สอง ซึ่งนำไปสู่การค้นพบ "ชะอวดโมเดล"

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษานี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจมั่งคุดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่าในตำบลเกาะจันทร์ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามคือ กลุ่มเกษตรกรวิสาหกิจชุมชนกลุ่มมั่งคุดไม้ผล กลุ่มชะอวดพุนผล และกลุ่มบ้านสีกัก รวมถึงผู้ประกอบการมั่งคุดในตำบลเกาะจันทร์ รวมทั้งสิ้น 30 ราย โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรง ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและตรงประเด็น ข้อจำกัด คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างน้อย ส่งผลต่อการอ้างอิงผลไปยังประชากรในวงกว้าง (Patton, 2002)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้แก่ ผู้ประกอบการส่งออก (ล้ง) ที่มีปริมาณการรับซื้อมากกว่า 1,000 ตันต่อปี จำนวน 20 ราย และตัวแทนจากหน่วยงานสนับสนุน โดยมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจระบบนิเวศทางธุรกิจ ในภาพรวมตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปจนถึงระดับการส่งออก (Creswell & Creswell, 2018)

การสร้างเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือเชิงปริมาณ การสร้างแบบสอบถาม: อิงจากกรอบแนวคิดที่สำคัญสามส่วน ได้แก่ 1) ศักยภาพการจัดการธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการการผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการตลาด และการจัดการการเงินและบัญชี 2) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย การมีนวัตกรรมความกล้าเสี่ยง การทำงานเชิงรุก ความกล้าที่จะแข่งขัน และการมีอิสระในการบริหารงาน 3) ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ



ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เครื่องมือเชิงคุณภาพ การสร้างแบบสัมภาษณ์: แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ทำความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการยกระดับการจัดจำหน่ายสินค้า มังคุดในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่าทุกข้อมีค่า IOC ≥ 0.05

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability): นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient ได้ 0.89) แสดงถึงความน่าเชื่อถือสูง

การทดสอบเชิงคุณภาพ (Trustworthiness): ใช้วิธี การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) และการตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

รายการตรวจสอบ	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติที่วิเคราะห์ได้	เกณฑ์ที่ยอมรับได้	ผลการทดสอบ
1. การแจกแจงปกติ	Skewness	-0.124 ถึง 0.452	ระหว่าง -2 ถึง +2	ผ่านเกณฑ์
	Kurtosis	-0.658 ถึง 0.912	ระหว่าง -7 ถึง +7	ผ่านเกณฑ์
2. ความเป็นเส้นตรง	Scatter Plot	เรียงตัวในแนวเส้นตรง	มีทิศทางเป็นเส้นตรง	ผ่านเกณฑ์
3. ปัญหาพหุสัมพันธ์	VIF	1.105 - 2.418	น้อยกว่า 10	ผ่านเกณฑ์
	Tolerance	0.413 - 0.904	มากกว่า 0.10	ผ่านเกณฑ์
4. ความเป็นอิสระของข้อมูล	Durbin-Watson	1.884	ระหว่าง 1.5 - 2.5	ผ่านเกณฑ์
5. ความแปรปรวนคงที่	Scatter Plot	กระจายตัวไร้ทิศทาง	ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน	ผ่านเกณฑ์

กระบวนการเก็บข้อมูล

ดำเนินการตามลำดับของระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานคือ 1) การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย 2) การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Frequency, Percentage, Mean, SD) เพื่อสรุปข้อมูลทั่วไป และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกถูกนำมาถอดเทปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อค้นหารูปแบบและความสัมพันธ์ ซึ่งช่วยให้สามารถสร้างและนำเสนอ "ชะวอดโมเดล"

สรุปผลการวิจัย

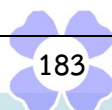
ศักยภาพการจัดการธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจมังคุด ในตำบลเกาะขันธุ์ อำเภอลำดวน จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย จำนวน 22 คน (ร้อยละ 73.34) อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 12 คน (ร้อยละ 40.00) รองลงมาคือช่วงอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 33.34) ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 56.67) และระดับปริญญาตรี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 40.00) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 10,000-20,000 บาท จำนวน 12 คน (ร้อยละ 40.00) รองลงมาคือ ต่ำกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 33.34) ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดดำรงตำแหน่ง กรรมการ จำนวน 26 คน (ร้อยละ 86.67) ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 11-15 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 40.00) รองลงมาคือช่วง 5-10 ปี (ร้อยละ 20.00)



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจซึ่งวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ศักยภาพการจัดการธุรกิจ: โดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเฉพาะการจัดการการผลิต ($\mu=4.31$) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\mu=4.01$) คุณลักษณะของผู้ประกอบการ: ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.75 อยู่ในระดับ มาก โดยมีจุดแข็งที่สุดคือ การทำงานเชิงรุก ($\mu=4.52$) แต่มีจุดอ่อนสำคัญคือ การบริหารความเสี่ยง ($\mu=2.95$) ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ: โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ในมิติด้านลูกค้า ($\mu=3.68$) และกระบวนการภายใน ($\mu=4.03$) และอยู่ในระดับ ปานกลาง ในมิติด้านการเงิน ($\mu=3.39$) รายละเอียดดังตารางที่ 1.1-1.2

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	22	73.34
หญิง	8	26.67
รวม	30	100
อายุ		
20-30 ปี	1	3.34
31-40 ปี	10	33.34
41-50 ปี	12	40.00
51-60 ปี	5	16.67
มากกว่า 60 ปี	2	6.67
รวม	30	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	56.67
ปริญญาตรี	12	40.00
สูงกว่าปริญญาตรี	1	3.34
รวม	30	100.00
รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	10	33.34
10,000 – 20,000 บาท	12	40.00
20,001 – 30,000 บาท	5	16.67
30,001 – 40,000 บาท	2	6.67
ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป	1	3.34
รวม	30	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
ประธานกลุ่ม	1	3.34
รองประธานกลุ่ม	1	3.34
กรรมการ	26	86.67
เลขานุการ	1	3.34
บริหารงานทั่วไป	1	3.34
รวม	30	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	5	16.67



ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5-10 ปี	6	20.00
11-15 ปี	12	40.00
16-20 ปี	3	10.00
21 - 25 ปี	2	6.67
26 - 30 ปี	1	3.34
มากกว่า 30 ปี	1	3.34
รวม	30	100.00

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ศักยภาพการจัดการธุรกิจ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตัวแปร	μ	σ	ระดับ
ศักยภาพการจัดการธุรกิจ			
1. การจัดการการผลิต	4.31	0.564	มาก
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.01	0.428	มาก
3. การจัดการการตลาด	3.78	0.456	มาก
4. การจัดการการเงินและบัญชี	3.56	0.362	มาก
คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ	3.75	0.76	มาก
ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ			
1. การเงิน	3.39	0.362	ปานกลาง
2. ลูกค้า	3.68	0.374	มาก
3. กระบวนการภายใน	4.03	0.413	มาก
4. นวัตกรรมและการเรียนรู้	4.27	0.452	มาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ใช้สถิติ Linear Multiple Regression โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

H_0 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

H_1 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตารางที่ 3 แสดงความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิต มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

ค่าความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
Regression	7.451	1	7.451	57.635	0.000
Residual	16.548	128	0.129		
Total	23.999	129			

จากตารางที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้



ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.144	0.246		8.726	0.000
ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิต	0.456	0.060	0.557	7.592	0.000
R = 0.557 Adjusted R^2 = 0.305 R^2 = 0.310 SE = 0.360					

จากตารางที่ 4 พบว่าศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิตมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ($R=0.557$) ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ร้อยละ 31.0 ($R^2 = 0.310$) ค่าความคาดเคลื่อนของพยากรณ์ $SE = 0.360$ โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

สมมติฐานที่ 2 ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ใช้สถิติ Linear Multiple Regression โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

H_0 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

H_1 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตารางที่ 5 แสดงความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

ค่าความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
Regression	8.386	1	8.386	68.746	0.000
Residual	15.613	128	0.122		
Total	23.999	129			

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.243	0.213		10.510	0.000
ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	0.433	0.052	0.591	8.291	0.000
R = 0.591 Adjusted R^2 = 0.344 R^2 = 0.349 SE = 0.349					

จากตารางที่ 6 พบว่าศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ($R=0.591$) ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของ

ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ได้ร้อยละ 34.9 ($R^2 = 0.349$) ค่าความคาดเคลื่อนของพยากรณ์ $SE = 0.349$ โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

สมมุติฐานที่ 3 ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ใช้สถิติ Linear Multiple Regression โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

H_0 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาดไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

H_1 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตารางที่ 7 แสดงความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาด มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

ค่าความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
Regression	10.227	1	10.227	95.057	0.000
Residual	13.772	128	0.108		
Total	23.999	129			

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.888	0.218		8.663	0.000
ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาด	0.531	0.054	0.653	9.750	0.000
R = 0.653 Adjusted $R^2 = 0.422$ $R^2 = 0.426$ $SE = 0.328$					

จากตารางที่ 1.8 พบว่าศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการตลาดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ($R=0.653$) ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ได้ร้อยละ 42.2 ($R^2 = 0.422$) ค่าความคาดเคลื่อนของพยากรณ์ $SE = 0.328$ โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

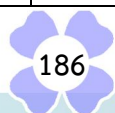
สมมุติฐานที่ 4 ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ใช้สถิติ Linear Multiple Regression โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

H_0 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชีไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

H_1 : ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตารางที่ 9 แสดงความแปรปรวนที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

ค่าความแปรปรวน	ss	df	MS	F	Sig.
Regression	10.933	1	10.933	107.104	0.000
Residual	13.066	128	0.102		
Total	23.999	129			



จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์ และตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงเส้นตรง ซึ่งสามารถนำไปสร้างสมการต่อไปได้

ตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การถดถอยแบบพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

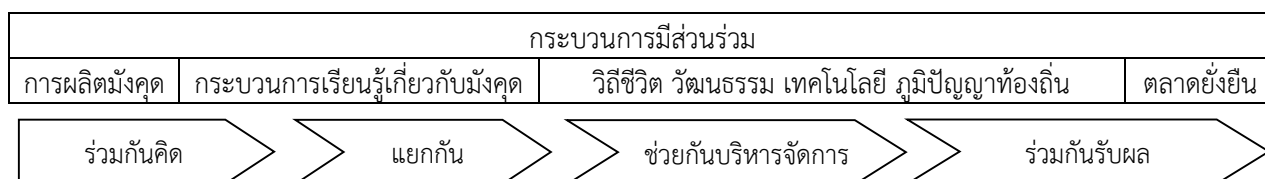
Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.790	0.215		8.336	0.000
ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชี	0.559	0.054	0.675	10.349	0.000
R = 0.675 Adjusted R^2 = 0.451 R^2 = 0.456 SE = 0.320					

จากตารางที่ 1.10 พบว่าศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการเงินและบัญชีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ($R=0.675$) ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ได้ร้อยละ 45.1 ($R^2 = 0.451$) ค่าความคาดเคลื่อนของพยากรณ์ $SE = 0.320$ โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

สรุปสมมติฐาน H1 ถึง H4 (ศักยภาพการจัดการธุรกิจทั้ง 4 ด้าน คือ การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การตลาด การเงินบัญชี) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยยอมรับสมมติฐานทั้งหมด (ค่า Sig.=0.000 ทุกข้อ) สมมติฐาน H5 H7 H8 H9 (การมีนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก ความกล้าที่จะแข่งขัน การมีอิสระในการบริหารงาน) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยยอมรับสมมติฐานทั้งหมด (ค่า Sig.=0.000 ทุกข้อ) สมมติฐาน H6 (คุณลักษณะของผู้ประกอบการด้านความกล้าเสี่ยงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ) ไม่ยอมรับสมมติฐาน โดยมีค่า Sig.=0.125 ผู้ประกอบการในพื้นที่ที่มีศักยภาพโดดเด่นในด้านการทำงานเชิงรุก และมีนวัตกรรมซึ่งเป็นพื้นที่่องหลักในการปรับตัวเข้าสู่ยุคเกษตร 4.0 ผลการวิจัยสะท้อนว่าความสำเร็จไม่ได้มาจากการรอคอยกลไกตลาดแบบดั้งเดิม แต่เกิดจากการแสวงหาโอกาสใหม่และการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิต

แนวทางการยกระดับการจัดจำหน่ายมั่งคุดในประเทศและต่างประเทศ

จากการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ เกษตรกร เจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอชะอวด และล้งจำนวน 20 คน แนวทางการพัฒนาเชิงปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน หลักการสำคัญคือ “ร่วมกันคิด แยกกันทำ ช่วยกันบริหารจัดการ ร่วมกันรับผล” ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดแบบกระจายอำนาจ ต้นน้ำ กิจกรรมการผลิต ตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิตจนได้ผลผลิต กลางน้ำ กิจกรรมการแปรรูป เช่น การจัดหาวัตถุดิบและกระบวนการแปรรูป ปลายน้ำ กิจกรรมการค้าส่ง ค้าปลีก และการส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังคำให้สัมภาษณ์ “เกษตรกรต้องปรับเปลี่ยนจากการทำเกษตรแบบเดิม (ทำมากแต่ได้น้อย) ไปสู่การทำเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (ทำน้อยแต่ได้มาก) และการมีส่วนร่วมของชุมชน การแลกเปลี่ยนความรู้ จะส่งผลให้เกิดการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง ก้าวไปสู่เครือข่ายการผลิตและการบริโภคในท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่ตลาดยั่งยืน โดยใช้หลัก ตลาดนำการเกษตรดังภาพที่ 1

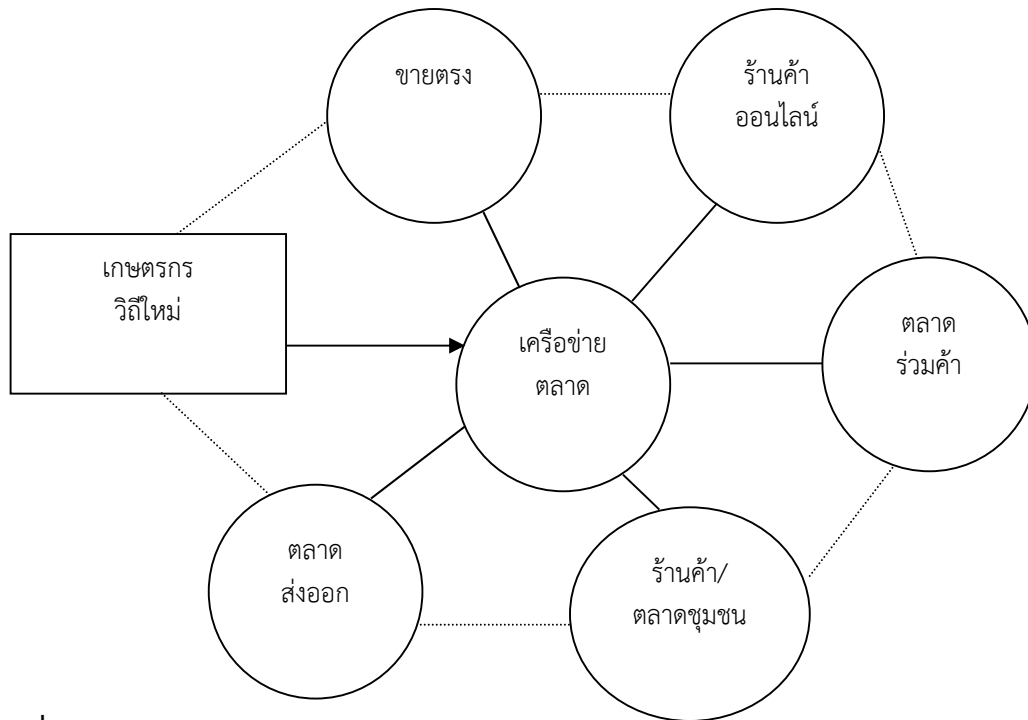


ภาพที่ 1 ตัวแบบการจัดจำหน่ายมั่งคุดอำเภอชะอวด

ที่มา: Bunsin (2024)



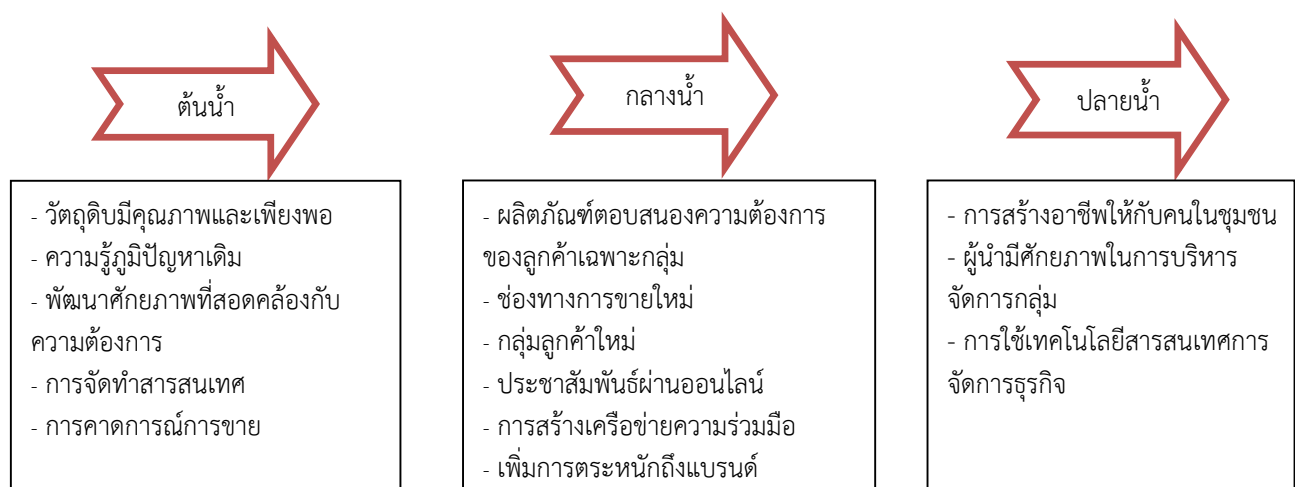
นอกจากโมเดลการจัดจำหน่ายภายในประเทศแล้ว งานวิจัยยังได้นำเสนอตัวแบบเชิงกลยุทธ์สำหรับการเข้าถึงตลาดโลก โดยมุ่งเน้นการใช้ช่องทางการตลาดที่หลากหลาย 5 ช่องทาง ได้แก่ 1) การขายตรง จากผู้ประกอบการ/กลุ่มเกษตรกรไปยังผู้บริโภคโดยตรง 2) เครือข่ายตลาด การสร้างความร่วมมือกับผู้ค้าส่งเพื่อกระจายสินค้า 3) ตลาดส่งออก การขยายช่องทางไปยังตลาดในต่างประเทศ 4) ร้านค้าออนไลน์ การใช้แพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง 5) ร้านค้า/ตลาดชุมชน การรักษาและสร้างความแข็งแกร่งของฐานลูกค้าในท้องถิ่น ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการจัดจำหน่ายมั่งคุดต่างประเทศ

ที่มา: Bunsin (2024)

จากการศึกษาทั้งหมดผู้วิจัยเสนอตัวแบบศักยภาพการจัดการธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันนำสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตัวแบบศักยภาพการจัดการการตลาดธุรกิจเกษตร

ที่มา: Bunsin (2024)



การอภิปรายผล

ศักยภาพการจัดการธุรกิจด้านการจัดการการผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการการตลาด และการจัดการการเงินและบัญชีที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jongwutiwat, Singhalert, & Passasco (2009) และ Na Thongthong (2014) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด และสรุปว่าปัจจัยด้านการผลิตและปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน นอกจากนี้ การศึกษาของ Dararueang (2016), Gunasekaran, Patel, McGaughey, Tiritoglu, Young, & Lai (2004) และ Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Subba Rao, (2006) ที่ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP ได้ค้นพบว่า กลยุทธ์เชิงรุก เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้า การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจ ทั้งในและต่างประเทศ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของธุรกิจมั่งคุดไม่ได้ขึ้นอยู่กับความกล้าเสี่ยงเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพการจัดการและพฤติกรรมเชิงรุกของผู้ประกอบการเป็นสำคัญ โดยพบว่าความกล้าเสี่ยงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ซึ่งอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความไม่แน่นอนของธุรกิจเกษตร ทำให้ผู้ประกอบการเลือกดำเนินกลยุทธ์แบบระมัดระวัง สอดคล้องกับการศึกษาของ Ngo & Vu (2025) ที่ระบุว่าความเสี่ยงจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้เมื่อมีปัจจัยสนับสนุน เช่น สมรรถนะผู้ประกอบการ และ Tsagay, Subramanian, Sridhar, & Hiremath (2024) ที่พบว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ได้ส่งผลโดยตรงในทุกบริบท ขณะเดียวกัน จุดอ่อนด้านการเงินสะท้อนข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งในด้านการเข้าถึงแหล่งทุน การบริหารสภาพคล่อง และต้นทุนทางการเงิน ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจและการเติบโตของธุรกิจ สอดคล้องกับรายงานของ OECD (2026) ที่ชี้ว่าข้อจำกัดทางการเงินยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญของผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะด้านการเงินและการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการรักษาจุดแข็งด้านการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว

แนวทางการยกระดับการจัดจำหน่ายมั่งคุด ผลการศึกษาเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์นี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาแบบบูรณาการที่เรียกว่า “ชะวอดโมเดล” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การยกระดับการจัดจำหน่ายมั่งคุดจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการรอบการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนตลอดกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อให้สามารถระบุจุดที่ควรปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ (Gunasekaran, Patel, McGaughey, Tiritoglu, Young, & Lai, 2004) โดยมีการไหลของสินค้า (Physical Product Flows) จากต้นน้ำ (เกษตรกร) ไปยังปลายน้ำ (ผู้บริโภค) และการไหลของผลตอบแทน (Financial Flows) ที่ย้อนกลับจากปลายน้ำสู่ต้นน้ำ การรวมกลุ่มของเกษตรกรและผู้ประกอบการตามโมเดลนี้จะช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองเรื่องราคา การจัดการแรงงาน และการเข้าถึงแหล่งทุนได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการ Gunasekaran, Patel, McGaughey, Tiritoglu, Young, & Lai (2004) และ Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Subba Rao (2006) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงด้านการจัดการชุมชน การพัฒนาธุรกิจมั่งคุดในระดับท้องถิ่นควรยึดโยงกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและการจัดการที่ยั่งยืนจากฐานรากของชุมชน (Kwankamol, 2013) นอกจากนี้ แนวทางการยกระดับการจัดจำหน่ายที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันเชิงรุกที่พบในงานวิจัยของ Dararueang (2016) โดยการนำเสนอช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น การขายตรง เครือข่ายตลาด และตลาดส่งออก เป็นการขยายตลาดและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาช่องทางใดช่องทางหนึ่งมากเกินไป การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ก็ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทางในขณะเดียวกัน การมุ่งเน้นความร่วมมือในชุมชนเพื่อสร้างตลาดยั่งยืน สอดคล้องกับหลักการที่ว่าธุรกิจต้องมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าผ่านกระบวนการจัดการการตลาดที่เป็น



ระบบ (Kotler & Keller, 2019) ก็เป็นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน ที่เน้นการสร้างความมั่นคงด้วยการศึกษาความต้องการของผู้บริโภคและสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งจากภายใน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. สนับสนุนให้ผู้ประกอบการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำชะวอดโมเดลไปประยุกต์ใช้ ตระหนักถึงเรื่องเทคโนโลยีการจัดการชุมชนด้วยตนเอง
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นควรกำหนดแผนงาน เพื่อให้การสนับสนุนงบประมาณและช่องทางการตลาดให้เข้าถึงคนกลางและผู้บริโภคได้ง่าย ให้มีความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ความรู้แก่ผู้ประกอบการในด้านพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้โดยง่าย และให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ
3. การตลาดมีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จเร่งสร้างแบรนด์และขยายช่องทางออนไลน์ การผลิตมีอิทธิพลสูงและคงที่เน้นนวัตกรรมคิดเกรดพรีเมียมเพื่อเพิ่มมูลค่า การเงินส่งผลต่อความมั่นคงของธุรกิจส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ดอกเบี้ยต่ำ เครือข่าย/ชุมชนเป็นฐานรากของการรวมกลุ่มเน้นการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. เน้นการวิจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการ รวมถึงช่วยกันแก้ไขปัญหา ร่วมกันของผู้ประกอบการรายย่อยในชุมชน มีการพึ่งพากันในชุมชน มีความรักและหวงแหนชุมชน จะส่งผลให้เกิดการรวมตัวกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมในชุมชน ก้าวไปสู่เครือข่ายการผลิต และการบริโภคในท้องถิ่นที่เป็นความสำเร็จที่ยั่งยืน ของผู้ประกอบการแต่ละรายในชุมชนได้
2. ศึกษา “ผู้นำ” โดยการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำกลุ่ม ให้เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีภาวะการเป็นผู้นำ รู้จักช่องทางต่างๆ ในการสร้าง ความสัมพันธ์ มีความโปร่งใสในการดำเนินการ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การค้นคว้าพัฒนา ความคิดตลอดเวลาและทันต่อเหตุการณ์

References

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dararueang, k. (2016). Product development and marketing strategy of Ban Laem Community Enterprise, Nakhon Sawan Province. *Journal of Modern Management*, 14(2), 67–78. (in Thai)
- Frese, M. (2000). *Success and failure of micro business owners in Africa: A psychological approach*. United States of America: Greenwood Publishing Group.
- Gunasekaran, A., Patel, C., McGaughey, R. E., Tiritoglu, C., Young, C., & Lai, F. P. T. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87, 333–347.
- Jongwutiwat, N., Singhalert, R., & Passasco, S. (2009). Factors affecting the success of community business operations in Mueang District, Roi Et Province. *Mahasarakham Journal*, 4(2), 103–111. (in Thai)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.



- Kwankamol, D. (2013). *Community business management based on the philosophy of sufficiency economy*. Sunaree University of Technology, Faculty of Social Technology, Department of Management Technology. (in Thai)
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Na Thongthong, P. (2014). Development model of community enterprise operation in Rong Kham District, Kalasin Province. *Journal of Cho-Payom*, 25(1), 129–138. (in Thai)
- Ngo, T. Q., & Vu, H. M. (2025). Entrepreneurial orientation, psychological capital, and firm performance: Evidence from SMEs. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–15.
- Office of Agricultural Economics. (2024). *Agricultural economic data for 2023*. Retrieved 2025, January 12, from <https://www.oae.go.th/mangosteen-details-table/TH-TH>
- Office of Agricultural Economics, Nakhon Si Thammarat Province. (2024). *Report on the economic situation of Nakhon Si Thammarat Province*. Retrieved 2025, January 12, from <https://www.opsmoac.go.th/news-report-on-the-economic-situation>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2026). *Financing SMEs and entrepreneurs 2026: An OECD scoreboard*. France: OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Thongbunchu, K. (2024). *Interview*, 14 January 2024. (in Thai)
- Tsagay, T., Subramanian, K. R., Sridhar, M. S., & Hiremath, S. G. (2024). Enterprise risk management and firm performance: Perspectives from SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 1–18.

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรพินท์ บุญสิน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

E-mail: orapin_bun@nstru.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรครา ธรรมาธิกุล

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

E-mail: akara_tha@nstru.ac.th

