วารสารการจัดการสมัยใหม่

Modern Management Journal

ปีที่ 22 **ฉบับที่** 1 **มกราคม-มิถุนายน** 2566 Vol. 22 No. 1 January –June 2023

E-ISSN: 2630-0664

การพัฒนาโมเดลธุรกิจแคนวาสแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มความสามารถในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว

เพิ่มศักดิ์ พันธ์แตง[1] ธนกิจ ถาหมี[2] และดุษฎี บุญธรรม[3*]

[1] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

[2] สำนักงานหม่อนเฉลิมพระเกียรติฯ เขต 1

[3] คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

Development of Participatory Business Model Canvas to Increase Business Capability of Ban Siao Processed Fruit Community Enterprise

Paumsak Pantang[1], Tanakij Thamee [2] and Dussadee Buntam[3*]

[1] Faculty of Management Sciences, Uttaradit Rajabhat University

[2] Queen Sirikit Sericulture office 1

[3*] Faculty of Industrial Technology, Uttaradit Rajabhat University

Article : Research

Received: 11 March 2024

Accepted: 26 April 2024

Published: 28 June 2024

Citation: Pantang P., Thamee T., & Buntam D. (2024). Development of Participatory Business Model Canvas to Increase Business Capability of Ban Siao Processed Fruit Community Enterprise. *Modern Management Journal, 22*(1), 42-59.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาการใช้โมเดลธุรกิจแคนวาส (BMC) ในการเพิ่มความสามารถการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวแบบมีส่วนร่วม งานวิจัยนี้เป็นวิจัยแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 15 ราย เป็นผู้นำและทีมงานบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เก็บข้อมูลโดยแบบสังเกต แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดเวทีแบบมีส่วนร่วม ทำการศึกษาบริบทพื้นที่ วิเคราะห์ศักยภาพกลุ่ม สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จัดทำแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาสโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของกลุ่ม และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน แล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเนื้อหาในรูปแบบเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวเป็นธุรกิจชุมชนที่มีกิจกรรมการแปรรูปและขายผลิตภัณฑ์จากมะขามหวานในพื้นที่ แต่กลุ่มมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจยังไม่ชัดเจน จึงทำการหาและกำหนดลักษณะลูกค้าเป้าหมายหลักจากกลุ่มลูกค้าที่มีการซื้อสินค้าเป็นประจำ และมีการสร้างโมเดลธุรกิจแคนวาสใน 9 ประเด็น คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คุณค่าที่นำเสนอ ช่องการนำเสนอ การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า รายได้ที่เกิดจากการขาย ทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมหลักของธุรกิจ และพันธมิตรคู่ค้าทางธุรกิจ หลังจากการใช้โมเดลธุรกิจแคนวาสในการดำเนินธุรกิจแล้วพบว่ากลุ่มมีความสามารถในการประกอบธุรกิจดีขึ้น โดยรายได้เพิ่มขึ้น 3.49 เท่า มีศักยภาพการผลิตเพิ่มขึ้น 1.6 เท่า และกลุ่มมีสภาพคล่องทางการเงินดีขึ้น ทำให้เห็นว่าการใช้โมเดลธุรกิจแคนวาสช่วยให้กลุ่มมีการพัฒนาและเรียนรู้การดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ : โมเดลธุรกิจแคนวาส แผนธุรกิจ ธุรกิจชุมชน มะขาม

Abstract

The objectives of this study were to study and develop Business Model Canvas (BMC) to increase the business capability of Ban Siao Fruit Processing Group Community Enterprise in a participatory way. This research is a participatory action research. The sample group was 15 people from the management team of the community enterprise, using a purposive sampling technique. Data were collected through observation, in-depth interviews, and participatory forums. Research methods include studying the area context, analysis of group potential, creating a collaborative learning process, creating a business plan and Business Model Canvas using the group's participation, and comparative operating results. The data were analyzed and synthesized by content analysis and were then presented in a descriptive form.

The results showed that Ban Siao Fruit Processing Group Community Enterprise was a community business that had business activities of processing and selling products from sweet tamarind in the area. Its business operations model was not clearly defined. Therefore, we searched and determined the characteristics of its target customers who purchased products regularly. Then, a business model canvas has been created in 9 parts; Customer segments, Value proposition, Channels, Customer relationships, Revenue streams, Key resources, Key activities, Key partner and Cost structure. After implementing the Business Model Canvas in business operations, it was found that the groups had increased business capability by income increased 3.49 times, the production potential increased 1.66 times, and the group had better financial liquidity. Using the Business Model Canvas has helped the group develop and learn how to operate a business very well.

Keywords: Business Model Canvas, Business Plan, Community Business, Tamarind

* Corresponding author Faculty of Industrial Technology, Uttaradit Rajabhat University
E-mail address: dussadeebuntam@gmail.com

บทนำ (Introduction)

ธุรกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (Micro, Small and Medium Enterprises ; MSME) มีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจฐานราก ช่วยให้เกิดการสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับชุมชน ทำให้เกิดการหมุนเวียนของเงินในระบบเศรษฐกิจฐานราก สามารถยกระดับรายได้แก่ครัวเรือนในชุมชน สามารถพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้ และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนโดยรวม ธุรกิจชุมชนมีลักษณะการบริหารงานที่อิสระ เป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นรายย่อย มีขนาดเล็กและขนาดกลาง มีการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น (Local Resources) มาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการ และมีการสร้างงานหรือจ้างงาน

ในพื้นที่ (Local Employment) มีการดำเนินการโดยคนในชุมชน มีการสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ชุมชน และมีศักยภาพในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจฐานรากได้ นอกจากนี้ธุรกิจชุมชนยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาและส่งต่อวัฒนธรรมและการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) รายงานว่า ภาพรวมเศรษฐกิจของ MSME ในปี 2566 ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product ; GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) เติบโตในระดับที่สูงกว่า GDP รวมของประเทศ มีการฟื้นตัวของ MSME จากสถานการณ์โควิด-19 อย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมของปี 2566 จะเติบโตได้ถึง 4% หรือคิดเป็นมูลค่า 6.44 ล้านล้านบาท (Manager Online, 2023) เห็นได้ว่าธุรกิจขนาดเล็ก และชุมชนทำให้เกิดการหมุนเวียนของเงินในระบบเศรษฐกิจฐานรากสูง ทำให้เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและการบริโภคในชุมชนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้พบว่าจำนวนธุรกิจชุมชนในประเทศไทยหรือจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ณ สิ้นปี 2565 ทำให้เกิดการจ้างงานในทุกกิจการรวม 18,070,067 คน (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2023) จะเห็นได้ว่าธุรกิจชุมชนเป็นธุรกิจสนับสนุนให้เกิดการสร้างงานให้กับคนในพื้นที่และชุมชน ช่วยผลักดันให้เศรษฐกิจฐานรากระดับครัวเรือนของประเทศขับเคลื่อนได้ แต่ในระบบเศรษฐกิจฐานรากยังพบปัญหาทางการเงิน และภาระหนี้สินภาคครัวเรือนที่สูงขึ้น โดยมียอดค้างหนี้ประมาณ 16.5 ล้านล้านบาท (Thairath, 2023) เป็นปัญหาซับซ้อนในด้านสังคม คุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจ โดยมีปัญหาหลักมาจากครัวเรือนเกษตรกรมีรายได้น้อย รายได้ไม่แน่นอนสูง และมีปัญหาสภาพคล่อง (Chantarat et al., 2022) ซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาของภาระหนี้ภาคครัวเรือนคือการสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจชุมชนให้มีความสามารถในการประกอบธุรกิจเติบโตขึ้น เพื่อให้มีความสามารถในการจ้างแรงงานในท้องถิ่น เพิ่มรายได้และสภาพคล่องทางการเงินให้กับระบบฐานราก

จุดแข็งหรือจุดเด่นของธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชน คือการมีศักยภาพในการผลิตสินค้าออกมาได้หลากหลาย มีประสบการณ์ในการดำเนินการผลิตสินค้าท้องถิ่นมานาน และมีจิตวิญญาณที่รักและหวงแหนทรัพยากรท้องถิ่นเป็นอย่างมาก ร่วมไปถึงการเข้าใจลักษณะและคุณสมบัติของทรัพยากรในท้องถิ่นเป็นอย่างดี แต่ในภาพรวมการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจชุมชนมักเจอกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น การเงิน การผลิต การตลาด การสร้างแบรนด์ และการบริหารความเสี่ยง โดยปัญหาของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เกิดจากการขาดความรู้การทำธุรกิจ ไม่รู้ว่าสินค้าของตนเองมีคุณค่าอย่างไร มีปัญหาทางการจัดการการเงิน ไม่มีตลาด การวางแผนการค้าและการลงทุน รวมถึงการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากการทำธุรกิจขนาดใหญ่ทั่วไป (Inawong, 2022; SME Thailand Club, 2022)

ในการพัฒนาธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข็มแข็ง โดยใช้โมเดลการพัฒนาคน-ของ-ตลาด (Inawong, 2022) เป็นการพัฒนากระบวนการคิดและวิเคราะห์ของผู้ประกอบธุรกิจชุมชนหรือคน ให้รู้จักและเข้าใจตัวตนของธุรกิจตนเองก่อน ให้เรียนรู้กระบวนการปรับวิธีคิด และกรอบความคิด (Mindset) เกิดการสร้างกรอบความคิดแบบพัฒนาได้ (Growth Mindset) เป็นการพัฒนาผู้ประกอบการหรือธุรกิจชุมชนที่เป็นระบบ ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้โมเดล คน-ของ-ตลาด เพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการ

ประกอบธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว ที่เป็นธุรกิจในชุมชนที่มีการใช้มะขามที่เป็นพืชท้องถิ่น มาทำการแปรรูปเป็นสินค้าออกจำหน่าย โดยเมื่อทำการวิเคราะห์กลุ่มตามโมเดล คนของตลาด พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชน (คน) ยังไม่รู้จักและเข้าใจการทำธุรกิจของกลุ่มตัวเอง ขาดเป้าหมาย และการวางแผนงานที่ชัดเจน สินค้า (ของ) สามารถทำการผลิตสินค้าจากวัตถุดิบมะขามได้อย่างดี และหลากหลาย มีประสบการณ์ในการทำการผลิตที่มาก แต่ไม่มีกำลังการผลิตที่มากพอ ยังขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการผลิต และตลาด ยังไม่เข้าใจลักษณะลูกค้า ยังไม่รู้จักตลาดที่จะวางขายที่ชัดเจน เห็นได้ว่า กลุ่มยังขาดการวางแผนและขาดทิศทางการทำธุรกิจที่ชัดเจน (Buntam et al. 2023)

ในการบริหารธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะเป็นธุรกิจในชุมชน ต้องมีการขับเคลื่อนด้วยการวางแผนธุรกิจแบบมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อสร้างให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการพัฒนาและเห็นภาพการพัฒนาธุรกิจของชุมชนตนเอง โดยสร้างกรอบความคิดแบบพัฒนาได้ (Growth Mindset) ของกลุ่มว่ามีศักยภาพที่สามารถสร้างและเติบโตในการทำธุรกิจได้ โดยในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและวิสาหกิจชุมชน ที่ดำเนินการพัฒนากลุ่มในการทำธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นภาพการทำธุรกิจที่ชัดเจนเป็นภาพรวมและรูปแบบการดำเนินงาน เข้าใจตลาดรู้จักลูกค้า และทำการพัฒนาสินค้าจากศักยภาพและจุดแข็งของตนเอง โดยทำการพัฒนาการทำโมเดลธุรกิจแคนวาส (BMC) ของกลุ่มแบบมีส่วนร่วม แล้วทำการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

เพื่อศึกษาและพัฒนาการใช้โมเดลธุรกิจแคนวาสในประกอบธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวแบบมีส่วนร่วม

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวโมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas)

โมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas : BMC) เป็นเครื่องมือสร้างรูปแบบธุรกิจหรือเป็นการวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ ได้พัฒนาโดย Osterwalder & Pigneur (2010) ใช้การอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจในแบบที่เรียบง่ายด้วยกระดาษแผ่นเดียว ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมธุรกิจของตนเองได้ เข้าใจง่าย ทำให้สมาชิกในองค์กรรับรู้รูปแบบของธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังสามารถแก้ปัญหาปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานได้ง่ายและรวดเร็ว เนื่องจากมีการระดมความคิดในการจัดทำและแก้ปัญหาร่วมกัน (Rubber Authority of Thailand, (2023) โดยแยกเป็นส่วนย่อยประกอบด้วย 9 ประเด็นคือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) ช่องการนำเสนอ (Channels) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (Customer Relationships) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) พันธมิตรคู่ค้าทางธุรกิจ (Key Partner) ทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจ (Key Resources) กิจกรรมหลักของบริษัท

(Key Activities) รายได้ที่เกิดจากการขาย (Revenue Streams) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) (Inluang, 2023)

2. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนเป็นธุรกิจชุมชนที่มีการร่วมกลุ่มของกลุ่มคนในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป ร่วมกันจัดตั้งกิจการและธุรกิจขึ้นในชุมชน มีวัตถุประสงค์และอุดมการณ์ร่วมกันในการลงทุน การผลิต การบริหารจัดการและร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจร่วมกัน โดยกิจกรรมของกลุ่มวิสาหกิจเป็นการนำเอาทรัพยากร วิถีชีวิต วัฒนธรรม และภูมิปัญญาของชุมชนมาสร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้ เป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน เกิดการหมุนเวียนของเงินในชุมชนเพิ่มขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและครอบครัวดีขึ้น ซึ่งหากมีธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานมีจำนวนเพิ่มขึ้นจะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น เกิดการกระจายรายได้ไปสู่กลุ่มชุมชนเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนเข้มแข็งขึ้นได้ (Peredo & Chrisman, 2017) โดยการวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นไปพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่จะเป็นข้อต่อสำคัญในการสร้างให้เศรษฐกิจฐานรากมีความแข็งแรงขึ้น

3. แนวคิดการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน

การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน เป็นการกระตุ้นให้ธุรกิจชุมชนเกิดการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของชุมชน โดยเป็นการนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในธุรกิจชุมชนมาใช้ กระตุ้นและสร้างกระบวนการให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเมื่อศักยภาพที่มีอยู่ของชุมชนได้รับการพัฒนาแล้วก็จะทำให้ธุรกิจของชุมชนประสบความสำเร็จได้ รวมไปถึงการบูรณาการองค์ความรู้ขึ้นเป็นแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถต่อยอดธุรกิจได้ (Bowonnanthakul, 2014)

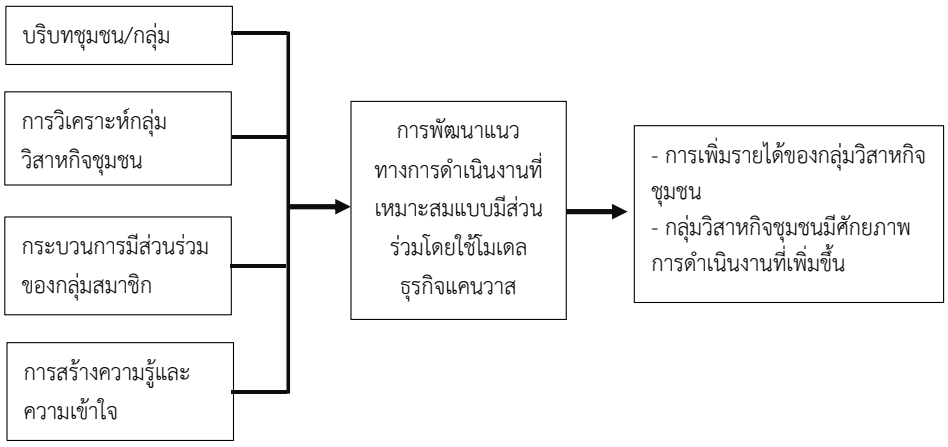
4. แนวคิดการพัฒนาธุรกิจชุมชน คน-ของ-ตลาด

แนวคิดการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้วยโมเดลการพัฒนา คน-ของ-ตลาด เป็นกระบวนการคิดแบบพัฒนาธุรกิจ (Business Development) ให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจชุมชนหรือผู้ประกอบการท้องถิ่นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ ไม่ได้เน้นที่การพัฒนาสินค้าเป็นหลักอย่างเดียว (Product Development) ในการพัฒนาผู้ประกอบการด้วยการฝึกให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นหรือธุรกิจชุมชนเรียนรู้กระบวนการปรับวิธีคิด และกระบวนการทางความคิด (Mindset) การประกอบธุรกิจ ทำการประเมินสุขภาพทางธุรกิจและการเงิน ด้วยการใช้ให้ใช้ข้อมูลตลาดด้านอุปสงค์ (Demand Data) มาออกแบบการบริหารจัดการธุรกิจ ทำการศึกษาข้อมูลด้านการตลาดแบบเชิงลึก เพื่อหาโอกาสใหม่สำหรับธุรกิจ แล้วค้นหาช่องว่างเพื่อเติมเต็มความรู้ (Knowledge Gap) เพื่อช่วยให้สามารถสร้างของหรือสินค้าที่พัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของกลุ่มผู้ประกอบการให้ทำธุรกิจได้สำเร็จอย่างยั่งยืน หลังจากการเรียนรู้กระบวนการปรับวิธีคิด และกระบวนการทางความคิดของผู้ประกอบการชุมชน เพื่อสร้างจุดเปลี่ยนจากการดำเนินธุรกิจเพื่อตนเอง (Ego System) สู่การดำเนินธุรกิจแบบระบบนิเวศ (Eco System) คือการแบ่งปัน สร้างประโยชน์ และผลกำไรเชิงธุรกิจควบคู่กับสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Inawong, 2022) การพัฒนาและการส่งเสริมให้

ผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสใหม่ในธุรกิจด้วยข้อมูลและการวิเคราะห์ตลาดอย่างละเอียด ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้และพัฒนาธุรกิจชุมชนได้ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

5. การมีส่วนร่วมของสมาชิก

การมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมโดยการสมัครใจเข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของชุมชน ตั้งแต่การค้นหาปัญหา การคิดและตัดสินใจวางแผน การร่วมดำเนินและปฏิบัติงาน การได้รับประโยชน์อย่างเป็นธรรมจากกิจกรรม และการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาจากบทเรียนรู้ร่วมกันของกิจกรรมการพัฒนานั้น ๆ การมีส่วนร่วมนี้ไม่จำเป็นต้องร่วมกิจกรรมโดยตรง แต่ยังรวมถึงการมีทัศนคติ ความคิดเห็น ความสนใจ และความห่วงใยต่อการพัฒนาชุมชนด้วย โดยกระบวนการมีส่วนร่วมช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการและควบคุมทรัพยากรและปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ในชุมชน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานและพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ยั่งยืนของธุรกิจในชุมชนต่อไป (Srithong, 2009)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยทำการศึกษาบริบทพื้นที่ วิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของกลุ่ม สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จัดทำแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาสโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว ตำบลบ้านเสี้ยว อำเภอฟากท่า จังหวัดอุตรดิตถ์ และผู้บริโภคมะขามไร้เมล็ด โดยใช้วิธีการเลือกเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงเป็นตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา 1) กลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลไม้บ้านเสี้ยว

จำนวน 15 ราย ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม เลขา กรรมการบริหาร รวมจำนวน 7 คน และสมาชิกที่ร่วมกิจกรรมตลอด จำนวน 8 ราย 2) กลุ่มผู้บริโภคมะขามไร้เมล็ดและสินค้าของกลุ่ม ที่มีการซื้อซ้ำและปริมาณมาก จำนวน 3 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นการสังเกตพฤติกรรมตั้งคำถาม จดบันทึก และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรม กับกลุ่มเป้าหมายของทีมผู้วิจัยทำหน้าที่เข้าไปมีส่วนร่วม (Participant Observation) ใช้สังเกตในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวในการดำเนินกิจกรรมจัดเวทีแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการจัดเวทีร่วมกันวิเคราะห์บริบทพื้นที่ การดำเนินธุรกิจ และ SWOT ใช้ในประเมินศักยภาพของกลุ่ม และให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น รวมไปถึงใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน และถอดบทเรียนในการดำเนินงานกับสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว จำนวน 15 ราย

3. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานการบริหารจัดการธุรกิจของกลุ่ม จากกลุ่มเป้าหมายสมาชิกวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริโภคเพื่อนำมาลักษณะและความต้องการของลูกค้ามะขามไร้เมล็ด (Persona)

4. การจัดเวทีกิจกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่ม และอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการเขียนแผนธุรกิจ BMC และร่วมกันดำเนินการสร้างโมเดลธุรกิจแคนวาส

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการเก็บข้อมูลในการดำเนินการวิจัยโดยมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลบริบทพื้นที่โดยการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนนากลุ่มกับสมาชิกวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในประเด็น สภาวการณ์ เงื่อนไขการผลิต ข้อจำกัดการดำเนินงาน อุปสรรค ความเสี่ยง โอกาสใหม่ ศักยภาพและต้นทุนที่มี และวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจใน 5 ด้าน การบริหารการเงิน การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การสร้างแบรนด์และการประเมินความเสี่ยง

2. การจัดเวทีวิเคราะห์ศักยภาพการผลิตของกลุ่มโดยใช้กระบวนการกลุ่มแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูล และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับสมาชิกในกลุ่มวิสากิจชุมชนที่เข้าร่วมให้มีการร่วมแสดงความคิดเห็น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

3. เก็บข้อมูลลักษณะผู้บริโภคหลักที่ทำการซื้อสินค้าของกลุ่มตลอด โดยเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ความข้อมูลและความต้องการของลูกค้าเป้าหมายหลัก

4. การทำเวทีแบบมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาโมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canva) เป็นรูปแบบในการสร้างและพัฒนาแผน แล้วค่อยนำ BMC มาขยายความเป็นแผนธุรกิจรูปแบบเต็มร่วมกันทีมบริหารของกลุ่ม

5. การนำแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาสไปปรับใช้และปรับปรุงแผน

6. สรุปผลการดำเนินการ ทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการดำเนินธุรกิจระหว่างก่อนและหลัง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทำการถอดคำสัมภาษณ์คำต่อคำ และข้อมูลที่บันทึกไว้มาทำการเรียบเรียงและจัดระเบียบข้อมูล กำหนดหมวดหมู่และตีความ หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล แล้วทำการสรุปความสัมพันธ์ จากนั้นทำการตรวจสอบข้อมูลแบบย้อนกลับระหว่างทีมนักวิจัยและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์การดำเนินกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเขียนอธิบายเชิงพรรณนา (Description) เพื่อแยกประเภท จัดกลุ่ม จัดระเบียบข้อมูล ในส่วนของบริบทพื้นที่ของกลุ่มวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) Persona ลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนาแผนธุรกิจแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาส การเปรียบเทียบผลการดำเนินธุรกิจก่อนและหลังการวิจัย สังเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย (Research Result)

1. บริบทพื้นที่ของกลุ่มวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว

เกษตรกรในตำบลบ้านเสี้ยวส่วนใหญ่ทำอาชีพทางการเกษตรเป็นหลัก และมีการปลูกมะขามเป็นอาชีพหลักกันมานาน ตั้งแต่ปี 2527 โดยมีลักษณะการขายแบบขายส่งหรือเหมาสวนให้กับพ่อค้าคนกลางที่มารับซื้อไปจำหน่ายต่อในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้วยกลไกการขายแบบมีพ่อค้าคนกลาง และเกษตรกรไม่ได้เป็นผู้กำหนดราคาเอง ทำให้ถูกกดราคาได้ ทางกลุ่มจึงมีการรวมกลุ่มกันในการตั้งกลุ่มเพื่อแปรรูปมะขามในพื้นที่ให้เกิดมูลค่าขึ้นมา โดยมีการสร้างกลุ่มเริ่มต้นในปี 2552 วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว เป็นกลุ่มที่มีการรวบรวม และแปรรูปสินค้าจากมะขาม มีการจำหน่ายมะขามฝักสด มีการแปรรูปสินค้าและผลิตภัณฑ์จากมะขาม ในหลายรูปแบบ เช่น มะขามผลสด มะขามไร้เมล็ด มะขามสามรสไร้เมล็ด มะขามคลุก มะขามแช่อิ่ม พายมะขาม ลูกอมมะขาม เป็นต้น กลุ่มทำการรับซื้อและรวบรวมมะขามหวานฝักสดเพื่อนำมาคัดเกรดและจำหน่ายจากสมาชิกกลุ่มและเครือข่ายในพื้นที่อำเภอฟากท่า และอำเภอบ้านโคก

รูปแบบการดำเนินกิจการของกลุ่ม ในแต่ละปีกลุ่มมีการรวบรวมผลผลิตมาได้ประมาณ 400 - 500 ตัน โดยกลุ่มจะรวบรวมมะขามฝักสด แล้วทำการคัดแยกเพื่อจะทำการขายปลีกมะขามฝักสด และนำไปแปรรูปเป็นมะขามไร้เมล็ดประมาณ 120 ตัน (ผลิตมะขามไร้เมล็ดได้ประมาณ 50 ตัน) มะขามแปรรูปอื่น ๆ ประมาณ 50 ตัน และขายฝักสดประมาณ 200 ตัน ในการขายสินค้าของกลุ่ม มะขามไร้เมล็ดการขายส่งประมาณ 70% หรือประมาณ 35 ตัน และมีการขายปลีกจากหน้าร้านในตัวจังหวัด หน้าร้าน ณ ที่ทำการกลุ่มประมาณ 20 % (10 ตัน) และการขายออนไลน์ประมาณ 10% หรือประมาณ 5 ตัน

สำหรับการบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวมีการวางแผนทางการเงินที่ดี มีการแยกการเงินของครัวเรือนออกจากการเงินของธุรกิจ มีการแจกจ่ายรายละเอียดและงบประมาณทางการ

เงินที่ชัดเจนดี การบริหารการผลิต มีรูปแบบการผลิตสินค้าที่หลากหลายทำสินค้าหลายชนิดมากไป ทำให้กลุ่มวิสาหกิจมีภาระงานและหน้าที่ของงานจำนวนมาก การบริหารการตลาด รูปแบบการทำตลาดเน้นการขายค้าส่งเป็นหลัก ยังไม่รู้จักลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปบริโภคสุดท้าย ใช้ระบบการขายในรูปแบบที่คุ้นเคย ไม่เน้นการสร้างมูลค่าทางการตลาดมากนัก การสร้างแบรนด์ใช้รูปแบบการทำแบรนด์ในแบบง่าย ไม่ซับซ้อน เน้นความจริงใจในการขายสินค้าและคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก สร้างตัวตนเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจากต้นทาง และการประเมินความเสี่ยงยังไม่มีการจัดทำแผนรับความเสี่ยง ยังไม่มีแผนภาพรวมการทำธุรกิจ

2. การวิเคราะห์ SWOT สภาพแวดล้อมและศักยภาพธุรกิจมะขาม

การวิเคราะห์ SWOT สภาพแวดล้อมและศักยภาพ เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจมะขาม ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นดังนี้

จุดแข็ง:

1. ผลิตผลคุณภาพสูง ด้วยสภาพภูมิอากาศ และพื้นที่ปลูกที่เอื้ออำนวยต่อการปลูกต้นมะขาม ซึ่งช่วยให้มะขามหวานจากพื้นที่อำเภอฟากท่าและบ้านโคก เป็นมะขามหวานที่มีคุณภาพและรสชาติที่ดี

2. สินค้ามะขามมีความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้น และมีมูลค่าทางการตลาดที่สูง มีคำสั่งซื้อสั่งสินค้าทั้งทางออนไลน์ และหน้าร้าน เข้ามาเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมะขามหวานเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผลดีต่อสุขภาพ และมาจากธรรมชาติไม่มีการปรุงแต่ง มะขามมีเส้นใยสูงและช่วยขับถ่ายได้ดี

3. มีการจัดการกลุ่มที่ดี หัวหน้ากลุ่มมีความรู้ทักษะด้านการจัดการธุรกิจ และกลุ่มมีความเข้มแข็ง สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคีกันดี

4. มะขามสามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วยการแปรรูป ซึ่งทางกลุ่มมีการคัดสรรคุณภาพของมะขาม ใส่ใจเรื่องความสะอาด และกรรมวิธีการผลิต ก่อนถึงมือผู้บริโภค

5. สินค้าที่กลุ่มผลิตมีคุณภาพสูง ใส่ใจในรายละเอียดและควบคุมคุณภาพสินค้าทุกชิ้น

6. มีองค์ความรู้และภูมิปัญญาในการทำธุรกิจมะขาม รู้จัก เข้าใจ เข้าถึงวัตถุดิบมะขามในพื้นที่

7. ลูกค้าที่เคยซื้อสินค้ามักจะกลับมาซื้อซ้ำ และบอกต่อ โดยการพิมพ์ชื่นชมในคอมเมนท์ ของสื่อที่ตนได้สั่งซื้อ ทำให้เกิดความมั่นใจในการสั่งซื้อของผู้ซื้อรายใหม่ ผู้ซื้อบางรายเพิ่มจำนวนการสั่งซื้อขยับจากผู้บริโภคกลายเป็นผู้ขาย

จุดอ่อน:

1. ขาดการวางแผนการทำธุรกิจ ขาดทักษะในการทำธุรกิจแบบมืออาชีพ

2. ไม่รู้จักตลาด และลูกค้าที่บริโภคผลิตภัณฑ์มะขาม ยังไม่ได้กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

3. ยังขาดทักษะและความรู้การประกอบธุรกิจ เช่น การบริหารการเงิน การบริหารการตลาด การบริหารความเสี่ยง การสร้างแบรนด์

4. โดนกดราคาที่ไม่เป็นธรรม เนื่องจากผลผลิตมะขามออกพร้อมกัน ทำให้มีปริมาณในตลาดที่มาก ประกอบกับมะขามมีอายุการเก็บรักษาที่น้อย ผลผลิตเสียหายได้ง่าย จึงเป็นโอกาสให้ผู้เหมาสวนกดราคา

5. ไม่มีองค์ความรู้การจัดการเศษวัสดุเหลือทิ้ง ยังขาดการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จากเศษเหลือในกระบวนการผลิตให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงการขาดองค์ความรู้ด้านการวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

โอกาส:

1. สถานที่ผลิตของกลุ่มอยู่ใกล้แหล่งผลิตมะขามขนาดใหญ่ในพื้นที่ สามารถซื้อขายมะขามฝักสดเพื่อทำธุรกิจต่อได้ง่าย และมีความต้องการมะขามทั้งภายในและภายนอกประเทศจำนวนมาก

2. ผลิตภัณฑ์มะขามมีมูลค่าเพิ่ม มีโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจสูง และมะขามสามารถทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคต้องการได้หลากหลาย

3. กระแสความต้องการบริโภคสินค้าเพื่อสุขภาพ และมีกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสุขภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความต้องการสินค้าจากมะขามที่เป็นผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ และด้วยคุณประโยชน์ของมะขามหวานที่มีส่วนช่วยระบบขับถ่ายให้ดีขึ้น

4. รัฐบาลและหน่วยงานในพื้นที่ให้การสนับสนุน เนื่องจากเป็นพืชเศรษฐกิจที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ

ภัยคุกคาม:

1. ความผันผวนของราคา ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต หรืออัตราแลกเปลี่ยนอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจมะขามหวาน

2. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น ฝนตกไม่สม่ำเสมอหรือเหตุการณ์สภาพอากาศที่รุนแรง อาจส่งผลกระทบต่อการผลิตและคุณภาพของมะขามหวานได้

3. ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับแนวทางปฏิบัติทางการเกษตร กฎระเบียบในการส่งออก/นำเข้า หรือมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารอาจทำให้เกิดความท้าทายสำหรับธุรกิจมะขามหวานได้

4. สภาวะเศรษฐกิจผันผวน ทำให้ผู้บริโภคลดการซื้อสินค้าลง

3. การค้นหาลักษณะและความต้องการของลูกค้ามะขามไร้เมล็ด (Persona)

จากการศึกษาลักษณะและบริบทของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พบว่า กลุ่มยังไม่รู้จักลูกค้าเป้าหมายหลัก จึงทำการสำรวจและศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภค โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริโภคที่ทำการซื้อสินค้าซ้ำ และซื้อปริมาณมากจำนวน 3 ราย เพื่อให้ทราบลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ลูกค้าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 38-40 ปี มีความชื่นชอบในการบริโภคมะขาม ซึ่งจะมีพฤติกรรมชอบทานของจุกจิก มีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ทันสมัย ผลิตภัณฑ์ที่เลือกซื้อส่วนมากจะเป็นของกิน

เล่น ประเภทมะขามหวานแกะเมล็ดแล้ว เนื่องจากสะดวกในการบริโภค เวลาบริโภคไม่เปื้อนมือ ไม่พบปัญหามะขามเป็นโรคและแมลง สามารถทานได้โดยไม่ต้องคายเมล็ดทิ้ง ปัจจัยในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์มะขามแปรรูป คือ ความสะอาดของผลิตภัณฑ์ รสชาติที่เลือกซื้อชอบรสหวานอมเปรี้ยว

เนื่องจากผลิตภัณฑ์แปรรูปของกลุ่มมีหลายชนิด และเมื่อวิเคราะห์จากความต้องการของผู้บริโภคแล้วพบว่า มะขามไร้เมล็ดเป็นที่ต้องการของตลาดประกอบกับยอดขายในช่วงที่ผ่านมามะขามไร้เมล็ดสามารถจำหน่ายได้เป็นอย่างดี ดังนั้นทีมวิจัยและกลุ่มเห็นว่าควรโฟกัสการผลิตสินค้าตรงกับความต้องการผู้บริโภคมากที่สุด จึงทำการโฟกัสการผลิตสินค้ามะขามไร้เมล็ดเป็นหลักของกลุ่มในปีการผลิต 2566 และได้ทำการสร้าง Persona ของผู้ซื้อมะขามไร้เมล็ดจากข้อมูลแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับความคิดเห็นของสมาชิก (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 persona ของผู้บริโภคเป้าหมายมะขามไร้เมล็ด

ที่มา: ผู้วิจัย

4. ผลการทำแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาส Business Model Canvas

ผู้วิจัยทำการจัดเวทีแบบมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาส ให้กับกลุ่มผู้นำและสมาชิก จำนวน 15 ราย ดำเนินงานในช่วงก่อนเริ่มฤดูการผลิตปี 2566 ในเดือนธันวาคม 2565 โดยใช้โมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas) โดยสร้างกระบวนการให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันคิดวิเคราะห์ทีละประเด็น และทำการวางแผนธุรกิจ BMC และตัดสินใจในกระบวนการผลิตของกลุ่มด้วยการทำงานและการคิดแบบเป็นทีม ใช้การมีส่วนร่วมเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานต่อไป

ผลการร่วมกันพัฒนาแผนธุรกิจและโมเดลธุรกิจแคนวาส การทำธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวานไร้เมล็ดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจเรียบร้อยแล้ว มีรายละเอียด (ภาพที่ 3) ดังนี้

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) เป็นการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต้องการซื้อมะขามแปรรูปไร้เมล็ดโดยกลุ่มลูกค้าหลัก 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ซื้อสินค้าเพื่อนำไปจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์มะขามไร้เมล็ดต่อ เพื่อต้องการสร้างแบรนด์สินค้าผลไม้แปรรูปโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์มะขามไร้เมล็ด 2) กลุ่มผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าไปได้บริโภคเอง โดยเป็นกลุ่มที่รักสุขภาพ ชอบบริโภคสินค้าจากธรรมชาติ และรักความสะดวกสบาย

2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) นำเสนอความสะอาด และสะดวกในการบริโภคมะขามหวาน โดยการแกะเมล็ดและคัดคุณภาพมะขามธรรมชาติ บรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่สะอาด มีกระบวนการผลิตสินค้ามะขามหวานที่ได้คุณภาพและมาตรฐาน อย. และสินค้ามะขามหวานไร้เมล็ดมีคุณค่าทางโภชนาการสูง มีสรรพคุณช่วยระบาย ช่วยให้ผู้บริโภคขับถ่ายได้ง่าย และกลุ่มมะขามหวานส่งให้กับลูกค้าได้ตลอดทั้งปี มีผลิตภัณฑ์จัดจำหน่ายโดยไม่ขาดช่วง

3) ช่องการนำเสนอ (Channels) มีช่องทางการจำหน่ายแบบหน้าร้านจัดจำหน่ายที่ทำการกลุ่ม และมีการสื่อสารทางการตลาดออนไลน์ Facebook ในชื่อ “กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรมะขามหวานธรรมชาติ (กมลรัตน์ มะขามหวานบ้านเสี้ยว)” มีการตอบข้อสงสัยและคำสั่งซื้อผ่านช่องทางแชท และมีการออกบูทจำหน่ายสินค้าร่วมกับทางราชการ

4) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (Customer Relationships) มีการให้คำแนะนำและบริการผลิตสินค้าในรูปแบบ Face to Face และในรูปแบบ Online อย่างตรงไปตรงมา จัดส่งสินค้าตรงตามเวลาตามที่ได้ตกลงไว้ และหากมีข้อร้องเรียนจากลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าที่มีปัญหาจะทำการเปลี่ยนสินค้าให้ทันที

5) รายได้ที่เกิดจากการขาย (Revenue Streams) โดยรายได้หลักมาจากการขายออนไลน์และขายส่งประมาณ 80% ที่เหลือเป็นการขายสินค้าผ่านหน้าร้านและการออกร้านค้าจำหน่าย โดยมีมูลค่าในการจัดจำหน่ายประมาณ 8-10 ล้านบาทต่อปี

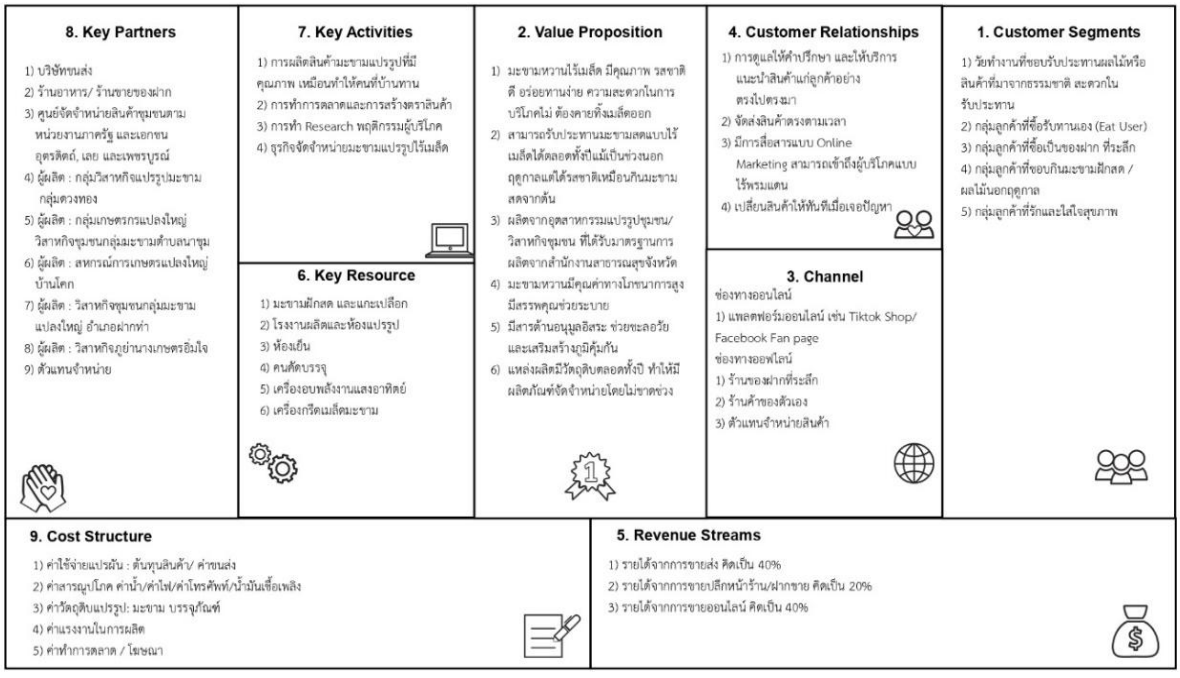
6) ทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจ (Key Resources) ด้านแรงงานมีการรวมกลุ่มคนในชุมชนสร้างงาน สร้างอาชีพ ด้านการเงินมีการสนับสนุนเงินทุนจากภาครัฐ ด้านเครื่องจักรมีเครื่องจักรสำหรับกรีดมะขาม ระบบโดมพาราโบลาพลังงานแสงอาทิตย์ ระบบห้องเย็นขนาดใหญ่ ที่สามารถรองรับการผลิตได้ในระดับการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก (Mass Production) ด้านวัตถุดิบมะขามฝักสดจากเครือข่ายเกษตรกรและพื้นที่การผลิตที่ได้รับรองมาตรฐาน ทำให้สามารถควบคุมระบบคุณภาพได้ โดยมีการรวมรวมผลผลิตมะขามจากสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน เพื่อใช้ในการแปรรูปจำนวน 200 ตัน และมีการจำหน่ายมะขามฝักสด 400 ตันต่อปี

7) กิจกรรมหลักของบริษัท (Key Activities) การผลิตสินค้ามะขามแปรรูปที่มีคุณภาพ เหมือนทำให้คนที่บ้านทาน มีการตลาดและการสร้างตราสินค้าผ่านระบบออนไลน์ และการทำวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค

รวมไปถึงมีการทำธุรกิจจัดจำหน่ายมะขามแปรรูปไร้เมล็ด และยังมีมีการพัฒนาองค์กรโดยการจัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เช่น นักแปรรูปชุมชน การทำวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภค การพัฒนาระบบการผลิตให้สอดคล้อง กับความต้องการของตลาด การอบรมพัฒนาความสามารถและความชำนาญการของพนักงาน

8) พันธมิตรคู่ค้าทางธุรกิจ (Key Partner) กลุ่มผู้ปลูกมะขามหวานในพื้นที่ 3 กลุ่มใหญ่คือ กลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่วิสาหกิจชุมชนกลุ่มมะขามตำบลนาขุม สหกรณ์การเกษตรแปลงใหญ่บ้านโคก วิสาหกิจชุมชนกลุ่มมะขามแปลงใหญ่ อำเภอฝากท่า และมีเครือข่ายการผลิตมะขามหวานร่วมกับพื้นที่เชื่อมโยง คือเพชรบูรณ์ และเลยคือ กลุ่มวิสาหกิจแปรรูปมะขามกลุ่มดวงทอง และวิสาหกิจภูย่านางเกษตรอิ่มใจ นอกจากนี้ยังมีพันธมิตรร่วมกับบริษัทขนส่ง ร้านอาหาร โรงแรม ร้านขายของฝาก และตัวแทนจำหน่ายสินค้า

9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) โครงสร้างต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย 5 อย่างดังต่อไปนี้ 1) ค่าใช้จ่ายแปรผัน : ต้นทุนสินค้า/ ค่าขนส่ง 2) ค่าสาธูปโภค ค่าน้ำ/ค่าไฟ/ค่าโทรศัพท์/ น้ำมันเชื้อเพลิง 3) ค่าวัตถุดิบแปรรูป: มะขาม บรรจุภัณฑ์ 4) ค่าแรงงานในการผลิต 5) ค่าทำการตลาด / โฆษณา นอกจากนี้ยังมีต้นทุนแฝงที่ต้องระวังและควบคุมการผลิตเช่น ดอกเบี้ยเงินกู้ เครดิตสินค้า ลูกหนี้ทางการค้า ดังนั้นสิ่งที่ธุรกิจต้องระวังคือ การจัดการระบบภายในองค์กรที่ดี เพื่อให้สามารถเกิดสภาพคล่องทางการดำเนินธุรกิจ โดยมีกำไรขั้นต้น (Gross Margin) 46.12%



ภาพที่ 3 โมเดลธุรกิจแคนวาส Business Model Canvas ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว ปีการผลิต 2565 และปีการผลิต 2566

ผลการดำเนินธุรกิจ	ปีการผลิต 2565	ปีการผลิต 2566
กำลังการผลิต (กิโลกรัม)	48,000	80,000
รายได้ (เท่า)	1X	3.49X
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม(ROA) (%)	32.35	38.26
อัตราส่วนกำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) (%)	42.63	46.12
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (%)	40.66	41.16
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน/อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)	5.11	6.33
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (เท่า)	0.78	0.93
อัตราค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อรายได้รวม (%)	6.17	4.95

5. ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหลังการปรับใช้แผนธุรกิจ

หลักจากการทำแผนธุรกิจ BMC และการหา Persona ของผู้บริโภคสินค้ามะขามไร้เมล็ด ที่กลุ่มมีความเห็นว่าควรเป็นมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการผลิตมะขามไร้เมล็ดมากขึ้น เนื่องจากเป็นสินค้าที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มาก และเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการ ผลจากการดำเนินการในรอบปีการผลิต 2565-2566 (ตารางที่ 1) พบว่า ผลผลิตมะขามไร้เมล็ดเพิ่มขึ้น 1.66 เท่า หรือประมาณ 32,000 กิโลกรัม ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม 3.49 เท่า มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ร่วม (ROA) 38.26% กำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) 46.12% มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) 41.16 ในส่วนสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจใช้อัตราส่วนทุนหมุนเวียน/อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) เท่ากับ 6.33 มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้นโดยดูจากค่า อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมที่มีค่าเพิ่มขึ้นเป็น 0.93 เท่า และมีอัตราค่าใช้จ่ายต่อการดำเนินงานรวม 4.95% เห็นได้ว่าการกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมโดยการให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือกลุ่มธุรกิจชุมชนร่วมคิดและร่วมดำเนินการ จะทำให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง เห็นจากเปรียบเทียบระหว่างปีการผลิต 2565 และ 2566 เห็นว่ามีผลการดำเนินงานดีขึ้น

อภิปรายผล (Discuss the Results)

ผลจากการศึกษาและพัฒนาแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวแบบมีส่วนร่วม โดยการนำโมเดลธุรกิจแคนวาส (Business Model Canvas, BMC) มาประยุกต์ใช้ พบว่ากลุ่มมีความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และสามารถสร้างโมเดลธุรกิจแคนวานขึ้นมาเพื่อใช้ในการดำเนินงานได้ โดยในการสร้างและพัฒนาโมเดลธุรกิจแคนวานของกลุ่ม เริ่มจากการเข้าใจธุรกิจของกลุ่มก่อน โดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน หาโอกาสและอุปสรรค ในการดำเนินงาน แล้วทำการมุ่งเน้นสร้างผลิตภัณฑ์ของกลุ่มที่สามารถสร้างรายได้ และกลุ่มสามารถทำการผลิตได้เป็นอย่างดี คือ มะขามไร้เมล็ด จากนั้นทำการวิเคราะห์ลักษณของผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าประจำหรือซื้อจำนวนมากและซื้อบ่อยครั้ง จนเห็นภาพ Persona ของลูกค้าหลักได้ แล้วทำการสร้างโมเดลธุรกิจแคนวาส ใน 9 ประเด็น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer

Segments) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) ช่องการนำเสนอ (Channels) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (Customer Relationships) รายได้ที่เกิดจากการขาย (Revenue Streams) ทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจ (Key Resources) กิจกรรมหลักของบริษัท (Key Activities) พันธมิตรคู่ค้าทางธุรกิจ (Key Partner) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) แล้วทำการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่ได้ออกแบบโมเดลธุรกิจเรียบร้อยแล้ว (Ketkaew & Srimai, 2019) จนทำให้ธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและทำให้ธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยวเติบโตขึ้นมาได้ มีผลประกอบการและมีสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจที่ดี โดยมีความสามารถในการผลิตผลิตได้เพิ่มขึ้น 32,000 กิโลกรัม มีรายได้เพิ่มขึ้น 3.46 เท่า ซึ่งการใช้โมเดลธุรกิจแคนวาส (BMC) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากลุ่มธุรกิจชุมชนได้ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนมีการพัฒนาได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suyu et. al. (2021) ใช้ BMC เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องแกงสำเร็จรูปฮาลาลปัตตานีสู่ตลาดประเทศมาเลเซีย ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้ทราบถึงความต้องการและการแข่งขันในตลาด และสามารถสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดและนำโมเดลธุรกิจ BMC มาบูรณาการและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มได้ นอกจากนี้ยังมีสอดคล้องกับงานวิจัยการใช้แผนธุรกิจเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนากลุ่มอาชีพหัตถกรรม ชุมชนปงยางคก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง (Kattiyawara, 2018) ได้ใช้กระบวนการถ่ายองค์รู้ในการจัดทำแผนธุรกิจทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนปงยางคกเกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ โดยการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่มธุรกิจชุมชนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง หากธุรกิจชุมชนไม่มีการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ก็จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบไม่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และหากกลุ่มธุรกิจชุมชนไม่มีการเรียนรู้ก็จะทำให้ทำธุรกิจบนความรู้สึก ความอยากความต้องการตามของกลุ่มไม่ได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด

การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ธุรกิจชุมชน เป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจชุมชนมีความสามารถในการประกอบธุรกิจเพิ่มขึ้นได้ เพราะว่าปัจจัยสำคัญของการพัฒนาธุรกิจชุมชนไปสู่เป้าหมายคือคนในชุมชน คนในชุมชนเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญ หากได้รับการพัฒนาก็เกิดเรียนรู้และต่อยอดได้ด้วยตนเอง จนสามารถขับเคลื่อนธุรกิจชุมชน (Parinyasutinun, 2015) และในส่วนวัตถุดิบหรือทรัพยากรท้องถิ่นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินธุรกิจของชุมชนสำเร็จ เนื่องจากทรัพยากรท้องถิ่นสามารถนำมาสร้างเพิ่มมูลค่าด้วยภูมิปัญญาร่วมกับเทคโนโลยี สร้างเป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์เฉพาะถิ่น ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ธุรกิจชุมชนยังต้องมีการการวางแผนรับความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถป้องกันและรับมือกับปัญหาทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นมาได้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนายั่งยืนต่อไป

องค์ความรู้การวิจัย (Body of Knowledge)

องค์ความรู้ที่เป็นผลสำเร็จจากการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลไม้แปรรูปบ้านเสี้ยว คือ การประยุกต์ใช้โมเดลธุรกิจแคนวาสกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรู้และความเข้าใจในบริบทและแนวทางการทำธุรกิจของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น เห็นภาพรวมของการดำเนินธุรกิจของกลุ่มได้ง่าย และมีมุมมองในการปรับปรุงธุรกิจของกลุ่มตนเองให้มีเป้าหมายและทิศทางของกลุ่มโดยมีการมองภาพรวมเป็นระบบ จนทำให้กลุ่มมีผลประกอบการดีขึ้น และแนวทางในการพัฒนาการพัฒนาวิสาหกิจ

ชุมชมและธุรกิจชุมชนให้มีความยั่งยืนและเกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว คือ การสร้างให้คนในธุรกิจชุมชน มีความรู้และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน และการดำเนินงานร่วมกับทีมนักวิจัย เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถคิด วิเคราะห์ พัฒนาและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีการเชื่อมโยงข้อมูลการตลาด ความต้องการของลูกค้า และความเข้าใจในสินค้าและพัฒนาสินค้าของตนเองให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการวิจัยเรื่อง การยกระดับห่วงโซ่คุณค่ามะขามในรูปแบบสะดวกเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากในจังหวัดอุตรดิตถ์ และพื้นที่เชื่อมโยง คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุนสนับสนุนงานวิจัยจากกองทุนส่งเสริมด้านวิทยาศาตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) และหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) กรอบการวิจัยการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการในพื้นที่ (Local Enterprises) บนฐานทรัพยากรพื้นถิ่น เพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานรากและเศรษฐกิจหมุนเวียนในพื้นที่ ปีงบประมาณ 2565 สัญญาเลขที่ A13F6500195 และได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ตามเอกสารรับรองโครงการวิจัย URU-REC No. 036/65

References

Bowonnanthakul, T. (2014). Strengthening the Potential of Human Resource Development. *Pathumthani University Academic Journal, 6*(2), 186–193. [In Thai]

Buntam, D., Pantang, P., Petmee, P., Khowjoy, K., Wilaikaew, A. & Thamee, T. (2023). The Conceptual Guidelines for Upgrading Tamarind Business Value Chain to Strengthen Local Economy in Uttaradit and Connected Area. In *Rajamangala Manufacturing & Management of Technology Conference; RMTC 2023.* (pp. 986 - 994). Bangkok: Faculty of Engineering Rajamangala University of Technology Krungthep.

Chantarat, S., Rattanawararak, L. & Chawanoth, C. (2022). Debt Trap and Economic and Financial Development for Grassroots Households. Retrieved from https://www.pier.or.th/abridged/2022/15/ [In Thai]

Inawong, B. (2022). *Work plan for Local Enterprise in 2022.* Bangkok: Administration Center to Enhance and Enhance the Potential of Local Businesses. [In Thai]

Inluang. F. (2023). Creating Sustainability in Small and Medium Business Management by Creating Shared Value (CSV) and Business Model Canvas (BMC). *Journal of Arts Management, 7*(3), 1208–1224. [In Thai]

Kattiyawara, K. (2018). A Knowledge Transfer of Business Planning for Development of Handicraft Community Enterprise, Pong Yang Khok Community, Hang Chat District, Lampang Province. *Journal of Community Development and Life Quality, 3*(3), 261–269. [In Thai]

Ketkaew, K. & Srimai, S. (2019). Business Model and its Implementation. *Modern Management Journal, 17*(1), 1–12. [In Thai]

Manager Online. (2023). *OSMEP summarizes the SME situation in 2023. It is expected that SME GDP will expand by 4 percent, valued at 6.44 trillion baht*. Retrieved from https://mgronline.com/smes/detail/9660000113361. [In Thai]

Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2023). *MSME situation report for 2023*. Bangkok: Vision Prepress. [In Thai]

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Parinyasutinun, U. (2016). Community Management: Concepts and Theories needing to be Reviewed. *Modern Management Journal*, 13(2), 11–22. [In Thai]

Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2017). Conceptual foundations: Community-based enterprise and community development. In M. van Ham, D. Reuschke, R. Kleinhans, C. Mason, & S. Syrett (Eds.), *Entrepreneurial neighbourhoods: Towards an understanding of the economies of neighbourhoods and communities* (pp. 151–178). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Rubber Authority of Thailand. (2023). *Business model writing guide (Business Model Canvas).* Bangkok: Rubber Authority of Thailand. [In Thai]

SME Thailand Club. (2021). *Why aren't community businesses rich? Revealing weak points with sustainable solutions Insights from the Local Enterprises project.* Retrieved from https://www.smethailandclub.com/entrepreneur/8428.html. [In Thai]

Srithong, N. (2009). *Increasing leadership potential: Leader in community development work*. Bangkok: O.S. Printing House.

Suyu R., Waeowanjit, P. & Dahata, R. (2021). Feasibility study for the development of Pattani Halal Curry Paste Products to Malaysia. *Journal Al-Noor Graduate School, 16*(2), 21-37. [In Thai]

Thairath. (2023). *"Thai household debt" is about to overflow at 16.5 trillion. "Informal debt" is a complicated problem. "Registration to solve debt" may not be enough.* Retrieved from https://www.thairath.co.th/money/economics/thailand_econ/2744571 [In Thai]