

การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูป  
จากสับปะรด ในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2

Development of Marketing Strategies for Community Enterprises in The  
Processed Food Category from Pineapples in The Lower Central Region Group 2

สุภาพร เพชรรัตน์กุล<sup>1</sup>, ชัชวาล แสงทองล้วน<sup>2</sup>, กาญจนา พันธุ์เอี่ยม<sup>3</sup> และ อธิษฐ์ สิริวริศรา<sup>4</sup>

Supaporn Phatratkul<sup>1</sup>, Chatchawal Sangthongluan<sup>2</sup>, Kanjana Punoiam<sup>3</sup> and  
Athithat Siranwarissara<sup>4</sup>

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์<sup>1,2,3,4</sup>

College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: <sup>1</sup>supapom.pha@mutr.ac.th; <sup>2</sup>ajarn\_wal@hotmail.com; <sup>3</sup>kanjana\_ging@hotmail.com; <sup>4</sup>pote1964@gmail.com

Retrieved 27-09-2022; Revised 05-04-2023; Accepted 21-04-2023

Doi: 10.14456/jappm.2023.5

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันและกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในการระบุโอกาสของการกำหนดกลยุทธ์การตลาดในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้บริหาร เจ้าของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจำนวน 20 คน ในจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบมีแกนสาระ

ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรด ในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 จุดแข็ง พบว่า มีการรวมกลุ่ม มีโครงสร้างองค์การด้านผู้ประกอบการ และบุคลากร มีการประชุมในการขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจ มีการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย มีวัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของชุมชน สามารถนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีแนวคิดที่ทำให้เกิดคุณค่าร่วมกัน และนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารกลุ่ม จุดอ่อน พบว่า ด้านราคา ขาดวิสัยทัศน์ แผนธุรกิจ และกระบวนการจัดการธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขาดการจัดการความรู้ ขาดทักษะเชิงนวัตกรรม ขาดสินค้าได้น้อย โอกาส พบว่าด้านนโยบาย การสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณของกองทุนต่าง ๆ ระบบสารสนเทศ แหล่งท่องเที่ยว แหล่งผลิตสับปะรด แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผน

ยุทธศาสตร์ลับประดของประเทศไทย ซึ่งนำมาสู่กลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากลับประดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางการตลาด 7 Ps

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การตลาด; วิสาหกิจชุมชน; กลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากลับประด

## Abstract

This research purposes to analyzed the current situation and marketing strategies of community enterprise into identify opportunities as marketing strategy formulation for community enterprise in the group of processed food from pineapples in the central part group two. The resources are 20 entrepreneurs of community enterprises in Phetchaburi and Prachuapkhirikhan Provinces. Data collection has been done by depth interview in the type of semi-structure or directed interview and collecting data from documents. Data analysis has been done by essence.

The research to offer the marketing strategies of community enterprise in pineapple processed food group two. The strength is found there are group together and structure of entrepreneurs and personnel. The group used meeting for driving business process. There is relative human management and also organization culture. It's community learning organization which can take local resource to use with highest efficiency. There is idea of taking care social problems and the idea of sufficiency economy in the group management. There is weakness about the price, lack of vision, business plan and business management process. Human resource management lacks of knowledge management, innovative skill, less selling goods. Opportunity is policy of academic supporting from budget of various funds, information system, attractions, pineapple growing areas, master plan, strategic plan of province development, strategic plan of national pineapple which leading to marketing strategy for community enterprises in the group of processed food from pineapple in the beneath central area group two which consists of 7 Ps.

**Keywords:** Marketing Strategy; Community Enterprise; Pineapple Processed Food Group

## บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน โดยการนำความรู้ ภูมิปัญญา ท้องถิ่น และทรัพยากร มาผลิตสินค้าหรือบริการ ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้กับชุมชนยังผลให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ วิสาหกิจชุมชน จึงมีบทบาทต่อการสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนและส่งผลกระทบเชื่อมโยงต่อการสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญและได้ให้การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

ปัจจุบันมีหน่วยงานในประเทศไทยได้พยายามส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อสามารถพัฒนาแบบวัตุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นซึ่งตรงกับเป้าหมายในการพัฒนา กลยุทธ์ทางการตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์แปรรูปอาหารจากสับปะรด เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและการพัฒนาของชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจึงได้เริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์จากสับปะรดขึ้นมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อเป็นแนวทาง แก้ปัญหาผลผลิตที่ออกมาจำนวนมากจนล้นตลาด

วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2 ประกอบด้วย จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีการยื่นขอจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน เพื่อประกอบธุรกิจการค้าและได้ดำเนินกิจการในลักษณะของกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน

สับปะรดเป็นผลไม้เศรษฐกิจหนึ่งของประเทศไทย ที่มีการแปรรูปเพื่อการส่งออก เป็นหลัก โดยประมาณร้อยละ 90 ของผลผลิตในประเทศ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีพื้นที่ปลูกสับปะรดมากที่สุดใน ประเทศ และยังเป็นแหล่งแปรรูปสับปะรดเพื่อการบริโภคและส่งออกที่ใหญ่ที่สุดของโลก สร้างมูลค่าไม่ต่ำกว่าปีละ 20,000 ล้านบาท จนถูกเรียกว่าเป็นเมืองหลวงสับปะรด พันธุ์ที่นิยมปลูกกันมากที่สุดคือ สับปะรดพันธุ์ปัตตาเวีย หรือที่เรียกกันว่า พันธุ์โรงงาน ซึ่งเป็นสับปะรดพันธุ์เศรษฐกิจมีปลูกกันมาอย่าง ยาวนาน ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และตัวชี้วัด วิสัยทัศน์จังหวัด “เมือง ท้องเที่ยวที่ทรงคุณค่า สับปะรด มะพร้าวที่หนึ่งของโลก สังคมแห่งมิตรไมตรี” ประเด็นยุทธศาสตร์การ พัฒนาที่ 2. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านการผลิตและแปรรูปสับปะรด มะพร้าว และสินค้า เกษตรสู่ตลาดโลก เป้าประสงค์ สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขัน ในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร

ซึ่งเห็นได้ว่าทางหน่วยงานทุกภาคส่วนให้ความสำคัญ หากวิสาหกิจชุมชนมีการยกระดับ และเข้าถึงมาตรการสนับสนุนภาครัฐ จะช่วยให้เพิ่มมูลค่าและมีศักยภาพธุรกิจแข็งแกร่งขึ้นดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่ม ประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 มีความสนใจในพื้นที่ จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาค กลางตอนล่าง กลุ่ม 2 ทั้ง 2 จังหวัด เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีพื้นฐานและมีความพร้อม ทั้งยังเป็นการ สร้างรายได้ให้กับชุมชน สำหรับวิสาหกิจชุมชนต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมากในการแข่งขันกับธุรกิจขนาด เล็กที่มีอยู่เดิม การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรด ที่ดีจะทำให้วิสาหกิจชุมชน สามารถเจริญเติบโตและอยู่รอดได้ อีกทั้งยังไม่พบว่ามี การค้นคว้าวิจัยอย่าง จริงจัง หากมีการค้นหาและทำการวิจัยไว้ก็สามารถนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดได้ และยังสามารถทำให้เกิด ความเข้าใจในรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การตลาดอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงแก้ไขและ ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตรงตามสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนอยู่รอดและยั่งยืน จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะช่วย

พัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ในด้านการจัดการขึ้นใหม่ นำการพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่ได้ไปปรับใช้ในการพัฒนาธุรกิจที่อยู่รอดและยั่งยืนและเผยแพร่ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันวิสาหกิจชุมชนในโอกาสต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันและกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2
2. เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ

การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การและการมอบหมายงาน การใช้ทักษะความเป็นผู้นำและการสร้างแรงจูงใจตลอดจนการติดตามและการควบคุมงาน ซึ่ง Griffin (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน และ Rue and Byars (2002) กล่าวว่า การจัดการ คือ รูปแบบของงานซึ่งเกี่ยวข้องกับประสานทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ อันได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และ Robbins and DeCenzo, (2005) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ จึงได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผนการจ้ดองค์การการโน้มน้าองค์การและการควบคุม

Gulick and Urwick (1973) เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการจัดการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกว่า POSDCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การอำนวยการ (Directing) 5) การประสานงาน (Co-ordination) 6) การรายงาน (Reporting) 7) งบประมาณ (Budgeting)

### แนวคิดและทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการ ดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Certo and Peter, 1991) หรือแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ (Wright and Other, 1992) เป็นการตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์การ (Coulter, 2005) ซึ่ง Schermerhorn, (2002) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน ซึ่ง Stanley c. Abraham, (2006) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้องค์การแข่งขันได้อย่างแท้จริง ส่วน David (2012) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ แผนการ หรือแนวทางเพื่อนำทางองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Robbins and Coulter, (2007) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์การ โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยเพิ่ม และเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้ทราบสถานะขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป หรือหมายถึงกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Pearce and Robinson, 2000)

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การโดยอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การคือการวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

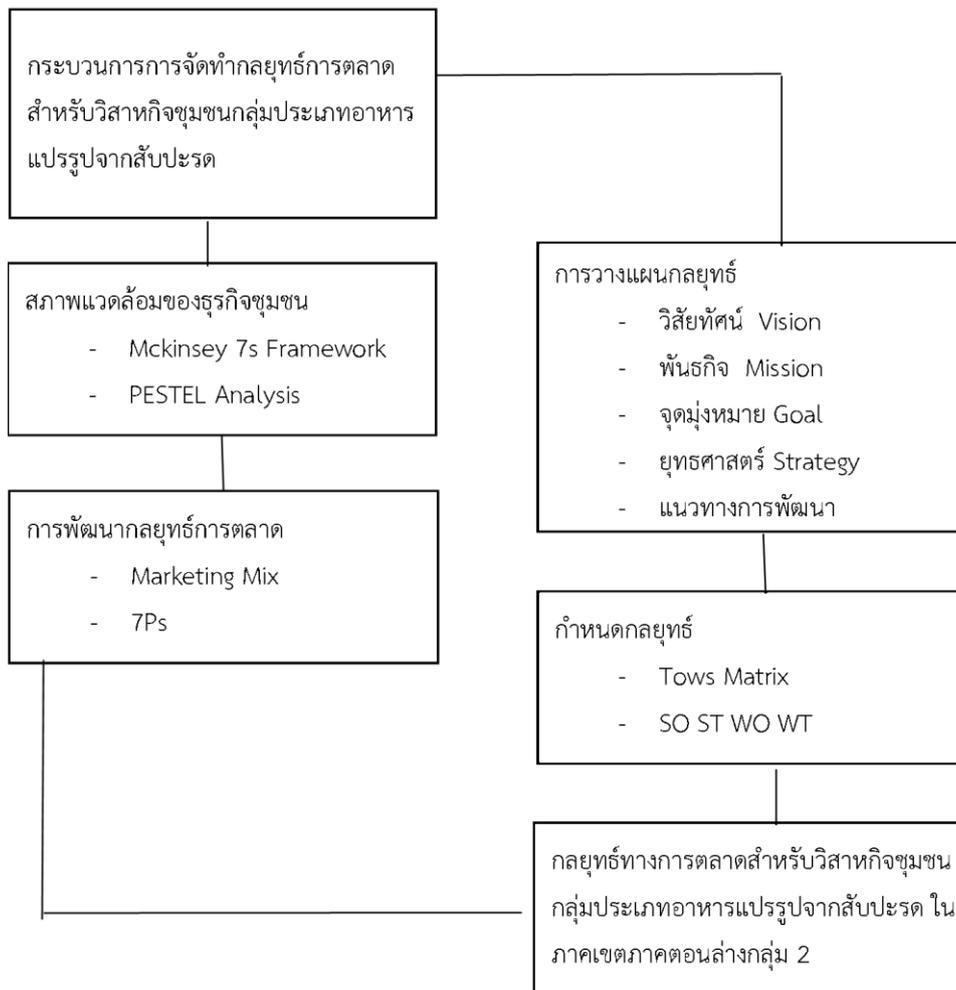
กลยุทธ์การตลาด หมายถึง การกำหนดวิธีการใช้เครื่องมือทางการตลาดในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด เพื่อสนองตอบความต้องการของตลาดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นการใช้ส่วนผสม 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายก็คือกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งบริษัทเลือกเป้าหมายตลาดเป้าหมายอาจเป็นผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก หรือหน่วยงานรัฐบาล (McCarthy, 1995) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategic Planning) หมายถึงขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนผสมทางการตลาด เพื่อสนองความพึงพอใจของตลาดและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

โดยอาจสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลในการสร้างความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์โดยทั่วไปนิยมแบ่งเป็น 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) การกำหนดราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

### แนวคิดและทฤษฎีวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน โดยจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าวิสาหกิจชุมชนใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการประกอบธุรกิจของชุมชนที่ไม่มุ่งเน้นกำไรเป็นหลัก แต่เป็นการมุ่งส่งเสริมและพัฒนาชุมชนให้สามารถอยู่รอดด้วยตนเองและพึ่งพาตนเองได้ ขณะที่ธุรกิจชุมชนเป็นกลุ่มสมาชิกที่เกิดจากการประกอบการภายในชุมชนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกชุมชน โดยมุ่งเน้นผลกำไรจากการประกอบการเพื่อสร้างให้เกิดการขยายตัวและพัฒนาในเชิงธุรกิจ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ คือ 1) ค้นหาความต้องการของตลาด 2) เลือกวิธีการผลิตที่เหมาะสม 3) มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 4) กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการและกลุ่มที่เป็นทางการ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การตลาด สำหรับวิสาหกิจชุมชน กลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2 โดยศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาด แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน โดยวิธีการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ จากการวิจัยภาคสนาม (Field Research) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ กลุ่มผู้บริหาร เจ้าของผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชน โดยการเลือกแบบเจาะจงจากผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 20 คน แต่เนื่องจากการหาข้อมูลกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรด ไม่มีการ ดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการ สัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง เฉพาะในจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เท่านั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ อันเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มี ความชัดเจน โดยเป็นเพียงการกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้างหรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิธีการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยเทคนิคของการ สัมภาษณ์เชิงลึก มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัย โดยผู้วิจัยสามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์และสามารถที่จะสอบถาม ติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญและน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบ

โดยมีแนวคำถามดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

หัวข้อที่ 1 เกี่ยวกับวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันและกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนใน กลุ่มอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2

หัวข้อที่ 2 ระบุลักษณะโอกาสและอุปสรรค ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจ ชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2

หัวข้อที่ 3 นำเสนอกิจกรรมการตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจาก  
ลัษณะปรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2

การวัดและตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพเนื่องจากลักษณะของงานวิจัยเป็นงานในลักษณะการ  
วิจัยเชิงสำรวจที่สอบถามความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จึงตรวจสอบความเที่ยงตรง  
เชิงเนื้อหา (Content Validity) ในการให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้าน  
การจัดการธุรกิจชุมชน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา ได้นำข้อเสนอแนะมาปรับ  
ปรับให้มีความเหมาะสม สมบูรณ์และน่าเชื่อถือก่อนที่จะนำไปสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ 1) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้า  
ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แหล่งข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ที่  
ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ  
สัมภาษณ์เจาะลึก รวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลใน  
การวิจัย 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยขออนุญาตสัมภาษณ์  
ฉบับที่ข้อมูล บันทึกเสียงและบันทึกภาพหนึ่งในการสัมภาษณ์ด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์  
และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจาก  
เอกสาร (Documentary Research) โดยพิจารณาประเด็นหลักที่พบในข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด  
จากนั้นนำประเด็นหลักมาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการ  
พรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ  
เพื่อเป็นแนวทางจัดทำรูปแบบพัฒนากิจกรรมการตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มประเภทอาหารแปรรูป  
จากลัษณะปรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2

## ผลการวิจัย

1. สรุปผลการศึกษาระดับสภาพการณ์ปัจจุบันที่เป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในของกลุ่ม  
วิสาหกิจชุมชน พบว่า 1) กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วยกลยุทธ์ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรม  
ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด และการแข่งขันในท้องตลาดทั่วไป การพัฒนาเครือข่าย  
ด้านการตลาดเพื่อกำหนดแนวทางด้านการตลาดที่เหมาะสม การพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อ  
การจัดการด้านการตลาดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)  
ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการตลาดรูปแบบใหม่ การจัดการระบบฐานข้อมูลแบบครบ  
วงจรตลอดห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทันสมัยรองรับการท่องเที่ยวตามศักยภาพ  
ของจังหวัด การพัฒนาอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นสะท้อนภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น 3) กลยุทธ์  
เชิงรับ (ST) ประกอบด้วย การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปจากลัษณะปรดใน

เขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 การกำหนดนโยบายสาธารณะตามความต้องการของกลุ่มที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม การกำหนดแผนการผลิตและการตลาดรองรับสังคมเพื่อสุขภาพ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและการตลาดเพื่อรองรับสังคมสุขภาพ การยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่มาตรฐานสากล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 แบบมีส่วนร่วม

2. โอกาสในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2 ด้านปัจจัยภายนอกองค์การที่เอื้อต่อผลสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนพบว่า 1) นโยบายรัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนด้านการท่องเที่ยว มีการแบ่งเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยว Royal Coast และแนวโน้มทางการท่องเที่ยวในปัจจุบันมุ่งเน้นการดูแลสุขภาพ 2) นโยบายจากภาครัฐและจังหวัดส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์/เชิงนิเวศ มีระบบสารสนเทศในการส่งผ่านข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่ และการมีโครงการของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 3) การสนับสนุนด้านวิชาการจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยในด้านการยกระดับการแปรรูปสับปะรดและการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ 4) การสนับสนุนด้านงบประมาณของกองทุนต่าง ๆ 5) การสนับสนุนของหน่วยงาน และพื้นที่ต้นแบบในเรื่องค่านิยมการขับเคลื่อนความมั่นคง ยั่งยืนโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมีงานวิจัย รูปแบบการสร้างเครือข่ายเพื่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากสับปะรด 7) ระบบสารสนเทศมีความสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวและข้อมูลอื่น ๆ ได้ ความหลากหลาย ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์จังหวัด 8) มีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลายทั้งทางธรรมชาติ เชิงนิเวศและเชิงศิลปวัฒนธรรม ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้น 9) แหล่งผลิตสับปะรดอยู่ในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์เป็นจำนวนมาก ง่ายต่อการขนส่งหรือระบบโลจิสติกส์ 10) รัฐบาลมีแผนแม่บทกำหนดเป้าหมายอนาคตประเทศในระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2579) เป็นกรอบที่ช่วยให้แผนการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมในกระบวนการผลิตและบริการ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ 11) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดเพชรบุรีที่ให้ความสำคัญกับการแปรรูปอาหารจากสับปะรด และ 12) แผนยุทธศาสตร์สับปะรดของประเทศ ซึ่งครอบคลุมแผนปฏิบัติการ 3 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารจัดการการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมแปรรูป ด้านการเพิ่มศักยภาพการตลาดและการส่งออก

3. สรุปผลการศึกษากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 พบว่า 1) กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วยกลยุทธ์ การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด และการแข่งขันในท้องตลาดทั่วไป การพัฒนาเครือข่ายด้านการตลาดเพื่อกำหนดแนวทางด้านการตลาดที่เหมาะสม การพัฒนาศักยภาพกลุ่ม

วิสาหกิจชุมชนเพื่อการจัดการด้านการตลาดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการตลาดรูปแบบใหม่ การจัดการระบบฐานข้อมูลแบบครบวงจรตลอดห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทันสมัยรองรับการท่องเที่ยวตามศักยภาพของจังหวัด การพัฒนาอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นสะท้อนภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 การกำหนดนโยบายสาธารณะตามความต้องการของกลุ่มที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม การกำหนดแผนการผลิตและการตลาดรองรับสังคมเพื่อสุขภาพ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและการตลาดเพื่อรองรับสังคมสุขภาพ การยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่มาตรฐานสากล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 แบบมีส่วนร่วม

สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps สำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 พบว่ามีกลยุทธ์ 1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วย การจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด (กลยุทธ์เชิงรุก) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและการตลาดเพื่อรองรับสังคมสุขภาพ (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) 2) กลยุทธ์ราคา (Price) ประกอบด้วย การพัฒนาเครือข่ายด้านการตลาดเพื่อกำหนดแนวทางด้านการตลาดที่เหมาะสม (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) และการยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่มาตรฐานสากลกลยุทธ์เชิงป้องกัน (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) 3) กลยุทธ์สถานที่ (Place) ประกอบด้วย การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทันสมัยรองรับการท่องเที่ยวตามศักยภาพของจังหวัด (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) 4) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (Promotion) ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อการจัดการด้านการตลาดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (กลยุทธ์เชิงรุก) การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการตลาดรูปแบบใหม่ (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) 5) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (People) ประกอบด้วย การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 (กลยุทธ์เชิงรับ) 6) กลยุทธ์กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การจัดการระบบฐานข้อมูลแบบครบวงจรตลอดห่วงโซ่อุปทาน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) การกำหนดนโยบายสาธารณะตามความต้องการของกลุ่มที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม (กลยุทธ์เชิงรับ) การกำหนดแผนการผลิตและการตลาดรองรับสังคมสูงวัย (กลยุทธ์เชิงรับ) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 แบบมีส่วนร่วม (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) และ 7) กลยุทธ์องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical) ประกอบด้วย การพัฒนาอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นสะท้อนภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1. อภิปรายผลเพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันและกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2 ผลการศึกษาพบว่า มีการรวมกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องใช้ ทำให้มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์และแนวคิดและนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระบบผลิตภัณฑ์ชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวิทย์ ประสิทธิ์ผล และคณะ (2563) พบว่า จุดแข็งที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การออกแบบและสร้างสรรค์สินค้า การให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า ทำให้สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาหารแปรรูป พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สมาชิกทุกคนพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดี และความพอประมาณ ซึ่งเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของผลิตภัณฑ์ชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเครือข่ายชุมชนบนพื้นฐานการพึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564) สอดคล้องกับงานวิจัย สกุล วงษ์กาฬสินธุ์ และคณะ (2563) ที่พบว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมีการบริหารจัดการโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจ เกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมและใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Allan (1973) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ค้นพบข้อเสนอแนะสำคัญในการประยุกต์แนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชน คือ มีการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เน้นการจ้างงานที่ประหยัด เชื่อสัจย์ มีความสามัคคีปรองดอง และให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชนาถ ทับครุฑ (2563) ที่พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การใช้เงินทุนส่วนตัว ปัจจัยด้านโครงสร้างและปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการที่มีการทำงานเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผล โดยมีการประชุมร่วมกันทุกเดือนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากประธานและกลุ่มสมาชิกเป็นบุคลากรในท้องถิ่น ทำให้ง่ายต่อการพบปะพูดคุย ปรีกษาหารือเกี่ยวกับการทำธุรกิจของกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีรูปแบบเป็นทางการหรือไม่ทางการก็ได้ เป็นการบริหารจัดการองค์การไปในตัว ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Druck (2008) Gulick and Urwick (1973) วรวิทย์ ประสิทธิ์ผลและคณะ (2563) ที่พบว่า ธุรกิจชุมชนเกิดจากการรวมกลุ่มและมีกระบวนการจัดการธุรกิจชุมชน อาทิ การวางแผน การจัดองค์การ บุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุมงาน การรายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยสมาชิกในระบบเครือข่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ Rue and Byars (2002) และแนวคิดของ วนัสรา จันทร์กมล (2563) ที่เห็นใน

ทำนองเดียวกันว่าการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนท้องถิ่นเป็นจุดแข็งและปัจจัยความสำเร็จ รวมถึงมีความเป็นผู้นำที่ใฝ่รู้ มีส่วนร่วมในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเป็นไปตามแนวคิดของ Fayol (1916) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผน ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน 2) การบังคับบัญชาสั่งการ มีหน้าที่สั่งงานต่างๆ และผู้บริหารกระทำตนเป็นอย่างที่ดี มีศักยภาพความเป็นผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนัสรา จันทร์กมล (2563) ที่พบว่า เงื่อนไขของความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ มีการวางแผน บริหารจัดการ เพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนจุดแข็งด้านการนำศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรในท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ สัมประรดที่มีคุณภาพและเป็นจุดขายของท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Allan (1973) ที่กล่าวว่าการบริหารจัดการเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการในการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สภาพการณ์ด้านจุดอ่อนกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจาก สัมประรดในเขตภาคกลางตอนล่างกลุ่ม 2 ที่พบปัญหาทางกลุ่มไม่มีแผนธุรกิจ ไม่มีแผนการตลาด การตั้งราคายังไม่มีความมาตรฐาน และไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนที่แท้จริง รวมถึงขาดการส่งเสริมการตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติพัญญ์ ทองแกม และโสมสิต แพงสร้อย (2562); วรวิทย์ ประสิทธิผล และคณะ (2563); ศรีนทร เลียงจินตถาวร และเขมิกา แสนโสม (2560) ที่พบปัญหาด้านการวางแผนธุรกิจ การตลาด การรวมกลุ่ม และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ปัญหาด้านโครงสร้างองค์การ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจขององค์การ สมาชิกยังขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีทางการขายสินค้าผ่านระบบออนไลน์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มวิสาหกิจ ยังไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลที่มีความรู้เข้าไปช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมอย่างจริงจัง แตกต่างจากแนวคิดของ Thompson Strickland (อ้างอิงใน ทรงศักดิ์ ศรีวงษา, 2550) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เพื่อการดำเนินการองค์การให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริวารินทร์ วานมนตรี และอมรรวรรณ รังกุล (2564) ที่พบว่า มีปัญหาการกำหนดทิศทางการดำเนินงานไม่ชัดเจน และโครงสร้างองค์การไม่สอดคล้องต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สำหรับปัญหาด้านรูปแบบกระบวนการ กลไกที่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างจริงจังนั้น ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2557) และศิริวารินทร์ วานมนตรี และอมรรวรรณ รังกุล (2564) เห็นในทำนองเดียวกันว่า การบริหารองค์การขึ้นอยู่กับบุคลากร และการมีส่วนร่วม ซึ่งกิติพัญญ์ ทองแกม และโสมสิต แพงสร้อย (2562) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิตและงานสนับสนุนการผลิต การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตไม่ชัดเจนยังเป็นปัญหาสำคัญสำหรับวิสาหกิจชุมชน

3. สรุปผลการศึกษากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจาก สัมประรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 พบว่า กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการตลาด และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์

สุขภาพและการตลาดเพื่อรองรับสังคมสุขภาพ โดยอาศัยการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่เสนอขายเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ องค์ประกอบหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของนุชนาถ ทับครุฑ, ศุภพิชญาณ์ บุญเกื้อ และอรอนงค์ อัมภา (2563) ศึกษา เรื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรังเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรัง ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กรได้แก่ด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์ด้านราคา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาเครือข่ายด้านการตลาด เพื่อกำหนดแนวทางด้านการกำหนดราคาที่เหมาะสม การยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่มาตรฐานสากล โดยมีการกำหนดราคาสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อป้องกันการขายตัดราคา ระหว่างกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น กลุ่มวิสาหกิจ ซึ่งต้องมีการกำหนดราคาที่เป็นมาตรฐานและยุติธรรมต่อลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการกำหนดราคาสินค้า ประกอบด้วยรูปแบบต่าง ๆ เช่น การตั้งราคาแบบบวกกำไรส่วนเพิ่มการตั้งราคาในช่วงฤดูกล การตั้งราคาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ การตั้งราคาต่ำเพื่อเจาะตลาด การตั้งราคาเพื่อตัดดวง และการตั้งราคาเพื่อส่งเสริมการขาย เป็นต้น กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทันสมัยรองรับการท่องเที่ยวตามศักยภาพของจังหวัด มีการประสานงานกับจังหวัดแหล่งท่องเที่ยวเพื่อนำสินค้าวางจำหน่ายอย่างทั่วถึง มีการพัฒนาช่องทางขายที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การขายออนไลน์ และการพัฒนาสถานที่จำหน่ายสินค้าเพื่อแสดงสัญลักษณ์ของกลุ่มวิสาหกิจ ทั้งนี้ อาจสืบเนื่องมาจากปัจจุบันเกิดโรคระบาดโควิด 19 และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อุปกรณ์การสื่อสารที่ทันสมัย พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบายในการซื้อเพิ่มขึ้น และแต่ละจังหวัดมีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณพรรณ รัชชชน (2562) ศึกษาตัวแบบกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สำหรับวิสาหกิจชุมชนภาคการให้บริการในเขตภาคเหนือประเทศไทย พบว่า การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ควรจัดทำในลักษณะเชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการวิจัยการตลาด เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยช่องทางการตลาดออนไลน์ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อการจัดการด้านการส่งเสริมการตลาด เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรงให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมการตลาดรูปแบบใหม่ มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เผยแพร่ข่าวสารทางสื่อออนไลน์ และมีการร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้ อาจสืบเนื่องมาจากปัจจุบันผู้บริโภคทำการตัดสินใจซื้อสินค้าจะทำการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบคุณสมบัติและผลประโยชน์ที่จะได้รับมากขึ้น ดังนั้น กลุ่มวิสาหกิจจำเป็นต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึงและต้องมีการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้บริโภคและชุมชน ทั้งนี้ อาจสืบเนื่องมาจากบุคลากรของหน่วยงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการ

ดำเนินงานขององค์การ การสร้างความเข้มแข็ง จำเป็นต้องมีการพัฒนาและมีการวางแผนบุคลากรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิทย์ ประสิทธิ์ผล และคณะ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพการประกอบการธุรกิจชุมชน กรณีธุรกิจชุมชนหมู่บ้านเลิศอุบล เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร พบว่า จุดแข็งที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ บุคลิกลักษณะการใฝ่เรียนรู้และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกกุล วงษ์กาฬสินธุ์ และคณะ (2563) ศึกษาการจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า กระบวนการจัดการธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย การจัดบุคลากรองค์การ กลยุทธ์ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การจัดการระบบฐานข้อมูลแบบครบวงจร ตลอดจนห่วงโซ่อุปทาน การกำหนดนโยบายสาธารณะตามความต้องการของกลุ่มที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม การกำหนดแผนการผลิต การตลาดรองรับสังคมสูงวัย และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระบวนการ จัดเป็นการทำการตลาดโดยการประสมประสานองค์ประกอบการตลาด เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปตามขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ และมีความพึงพอใจมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณพรรณ รักษ์ชน (2562) ศึกษาตัวแบบกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สำหรับวิสาหกิจชุมชนภาคการให้บริการในเขตภาคเหนือประเทศไทย พบว่า การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ มีความจำเป็นและต้องผ่านกระบวนการออกแบบให้โดดเด่นในด้านวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การแปลงอัตลักษณ์ขององค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎิยา มูลศรี (2019) ศึกษาเรื่อง กรอบแนวคิดแมคคินซี 7s และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ พบว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมมีตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ด้านการจัดการกระบวนการ กลยุทธ์ด้านองค์ประกอบภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาอัตลักษณ์ของกลุ่มวิสาหกิจให้โดดเด่น สะท้อนภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น และการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น การออกแบบภูมิทัศน์ การวางผังรวมและการจัดทำป้ายที่ชัดเจน เหมาะสม ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากปัจจุบันพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป อาจจะไปใช้บริการโดยไม่จำเป็นต้องการซื้อสินค้าหลัก แต่ซื้อความมีคุณค่าทางจิตใจ เช่น ความเป็นภูมิปัญญาไทย สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพงษ์ นวลชื่น (2561) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นศึกษา กรณีวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร พบว่า มีหลักคิดเรื่องการคิดค้นและนำภูมิปัญญาดี ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนมาพัฒนา

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรด ในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 กับการนำไปปฏิบัติ

ด้าน	กลยุทธ์	ลักษณะของกลยุทธ์	เป้าหมายกลยุทธ์
ผลิตภัณฑ์ (Product)	การจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์	เชิงรุก	จุดแข็งขององค์การกับโอกาสที่กำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก
	การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ	เชิงป้องกัน	ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดมาป้องกัน
ราคา (Price)	การพัฒนาเครือข่ายด้านการตลาด	เชิงป้องกัน	ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดมาป้องกัน
	การยกระดับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่มาตรฐานสากล	เชิงป้องกัน	ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดมาป้องกัน
สถานที่ (Place)	การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทันสมัยรองรับการท่องเที่ยว	เชิงแก้ไข	แก้ไขจุดอ่อน
การส่งเสริมการขาย (Promotion)	การพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	เชิงรุก	จุดแข็งขององค์การกับโอกาสที่กำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก
	การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการตลาดรูปแบบใหม่	เชิงแก้ไข	แก้ไขจุดอ่อน
การพัฒนาบุคลากร (People)	การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	เชิงรับ	รับมือกับอุปสรรค
กระบวนการ (Process)	การจัดการระบบฐานข้อมูลแบบครบวงจรตลอดห่วงโซ่อุปทาน	เชิงแก้ไข	แก้ไขจุดอ่อน
	การกำหนดนโยบายสาธารณะตามความต้องการของกลุ่ม	เชิงรับ	รับมือกับอุปสรรค
	การกำหนดแผนการผลิตและการตลาดรองรับสังคมสูงวัย	เชิงรับ	รับมือกับอุปสรรค
	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน	เชิงป้องกัน	ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดมาป้องกัน
องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical)	การพัฒนาอัตลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นสะท้อนภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น	เชิงแก้ไข	แก้ไขจุดอ่อน

จากองค์ความรู้ที่ได้รับ สามารถนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับการกำหนดทิศทางการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชน และยังถือว่าเป็นสะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์ที่ทางกลุ่มดำเนินการอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ทางกลุ่มวิสาหกิจชุมชนวางแผนเอาไว้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ให้เป็นไปในทางเดียวกับเป้าหมายที่วางไว้ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สรุป

การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 จากสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนา โดยจุดแข็ง พบว่า มีการรวมกลุ่มสร้างความน่าเชื่อถือ มีโครงสร้างองค์การด้านผู้ประกอบการและบุคลากร ใช้การประชุมในการขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจ มีการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย มีวัฒนธรรมองค์การความร่วมมือภาวะผู้นำ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของชุมชน สามารถนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีแนวคิดที่ทำให้เกิดคุณค่าร่วมกัน คือ การดูแลแก้ไขปัญหาสังคม และแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารกลุ่ม ขณะเดียวกันยังมี จุดอ่อนจากปัจจัยภายในของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ทางด้านราคาที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดวิสัยทัศน์ แผนธุรกิจ และกระบวนการจัดการธุรกิจที่ชัดเจน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขาดการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดขาดทักษะเชิงนวัตกรรม การทำประโยชน์ให้กับชุมชนยังทำได้ไม่มาก และสถานการณ์โควิด 19 ทำให้ขายสินค้าได้น้อย แต่ยังมีโอกาสในการพัฒนาจากปัจจัยภายนอกด้าน นโยบาย การสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณของกองทุนต่าง ๆ มีพื้นที่ต้นแบบในเรื่องค่านิยมการขับเคลื่อนความมั่นคง ยั่งยืน ระบบสารสนเทศ แหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย แหล่งผลิตสับปะรดอยู่ในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์เป็นจำนวนมาก แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนยุทธศาสตร์สับปะรดของประเทศ ซึ่งนำมาสู่กลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (2) กลยุทธ์ราคา (3) กลยุทธ์สถานที่ (4) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (5) กลยุทธ์กระบวนการ และ (6) กลยุทธ์องค์ประกอบทางกายภาพ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้ 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้ชัดเจน เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ประกอบด้วยกลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ การตั้งราคาสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด 2) วิจัยและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ 3) ส่งเสริมการตลาด 4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ และแผนการตลาด 5) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนระบบการผลิต ระบบการตลาดเพื่อการส่งออก 6) แปลงกิจการให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม 7) มีหลักคิด เรื่อง การพึ่งพาตนเอง การออม การรวมกลุ่มสามัคคี การคิดค้น และการนำภูมิปัญญาดี ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนมาพัฒนาและการสร้างการเป็นผู้นำที่ดี 8) ควรมีการสร้างเครือข่ายและการขยายโอกาสวิสาหกิจชุมชน 9) ควรมีการดำเนินการแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเป็นเอกภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เฉพาะสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนประเภทอาหารแปรรูปจากสับปะรดในเขตภาคกลางตอนล่าง กลุ่ม 2 ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มลูกค้า หรือผู้บริโภค
2. ทำการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดโดยเฉพาะ เพื่อมีจุดมุ่งหมายให้กลุ่มเป้าหมายได้รู้จัก เป็นการเผยแพร่ชื่อเสียง เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง การตลาดออนไลน์ เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎิญา มูลศรี. (2019). กรอบแนวคิดแมคคินซี 7s และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 8(1), 40-53.
- กศิพัฏฐณ์ ทองแกม และโสมสิต แพงสร้อย.(2562).ปัญหาและแนวทางส่งเสริมการขายสินค้าโอท็อปบนตลาดออนไลน์เชิงพุทธในจังหวัดอุตรธานี. *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*, 6(9), 4628-4644.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2561). สำนักงาน “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20ปี พ.ศ. 2561-2580. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2565, จาก <http://www.hesdc.go.th>
- จักรพงษ์ นวลชื่น. (2561). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นศึกษา กรณีวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร* (รายงานการวิจัย). วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- จิตพนธ์ ชุมเกต. (2560). *การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดการชุมชนอย่างยั่งยืนของชุมชนไทยมุสลิม อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี* (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรธานี* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2557). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา. วารสารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(1), 98-99.
- ธนวุฒิ พิมพ์กี และจันทนา ฤทธิสมบุรณ์. (2557). *การประยุกต์ใช้แนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดจันทบุรี. วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 10(1), 1-21.
- นุชนาถ ทับครุฑ, ศุภพิชญาณ์ บุญเกื้อ และอรอนงค์ อัมภา. (2563). *การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดตรังเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ* (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.

- ปวันรัตน์ ดีวงษ์ และกฤษ จรินทร์. (2560). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ มาบตาพุดคอมเพล็กซ์ จังหวัดระยอง* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันสรา จันทร์กมล. (2563). *เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณพรรณ รักษ์ชน และวิจิต อุ๋น. (2562). *ตัวแบบกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สำหรับวิสาหกิจชุมชนภาค การให้บริการในเขตภาคเหนือประเทศไทย. สักทองวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 25(2), 120–130.*
- วรวิทย์ ประสิทธิ์ผล และคณะ.(2563).*การพัฒนาศักยภาพการประกอบการธุรกิจชุมชน กรณีธุรกิจชุมชนหมู่บ้านเลิศอุบล เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. วารสารรัชต์ภาคย์, 14(32),125–140.*
- ศิรินทร เลียงจินดาภาวร และเขมิกา แสนโสม. (2560). *รูปแบบการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน บนพื้นฐานทรัพยากร* (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริวารินทร์ วานมนตรีและ อมรรวรรณ รังกุล. (2565). *แนวทางการแก้ไขปัญหาจากการนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารองค์กร: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. Journal of Modern Learning Development, 7(1), 255–266.*
- สกุล วงษ์กาฬสินธุ์. (2563). *การจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา: เลิศศิลป์ สาส์ณ โฮลดิ้ง.*
- Abraham, S.C. (2006). *Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success*. Ohio: Thomson South-Western.
- Allan, L. (1973). *Successful Sport Management*. United Sates: Michie.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S. & Kotler, P. (2012). *Principles of Marketing*. (5<sup>th</sup> ed.). Sydney : Pearson Education.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson.
- David, F.R. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Charles W.L. Hill: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. New York: Pittnans Publishing Corporation.
- Griffin, J.M. (2002). *Are the Frma and French factors global or country-specific?*. Review of Financial Studies, 15(3), 783–803.
- Gulick, L. and Urwick, L. (1973). *Paper on the Science of Administration*. Clifton: Augustus M. Kelley.
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2000). *Strategic management*. NJ: McGraw–Hill.
- Robbin, S.P. and Coulter, M. (2005). *Management*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice–Hall.

Robbins, S.P. and DeCenzo, D.A. (2005). *Fundamentals of Management Essential Concepts and Applications*. 5<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Rue, L.W. and Byars, L.L. (2002). *Human resource management*. Irwin: McGraw Hill.

Schermcrhorn, J.R. (1999). Information Sharing as an Inter organizational Activity. *Academy of Management Journal*, 21, 148–153.

Wright , P.M and Other. (1992). *Management of Organizations*. Chicago: Irwin.