



กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของ  
วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส  
Marketing Strategies for Halal Food Products of the  
Community Enterprises in Narathiwat Province

นูรีฮาน สาและ  
Nureehan Salaeh

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจเกษตร  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Business Administration in Agribusiness Management

Prince of Songkla University

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์      กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน  
 ในจังหวัดนครราชสีมา

ผู้เขียน                นางสาวนุรีฮาน สาและ

สาขาวิชา              การจัดการธุรกิจเกษตร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริรัตน์ เกียรติปฐมชัย)

.....ประธานกรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ เจริญจิระตระกูล)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริรัตน์ เกียรติปฐมชัย)

.....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุธัญญา ทองรักษ์)

.....กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุธัญญา ทองรักษ์)

.....กรรมการ  
 (ดร.ประสิทธิ์ รัตนพันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วน  
 หนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจเกษตร

.....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริรัตน์ เกียรติปฐมชัย)  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....  
(นางสาวนุรีฮาน สาและ)  
นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวนุรีฮาน สาและ)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดนราธิวาส
ผู้เขียน	นางสาวนุรีฮาน สาและ
สาขาวิชา	การจัดการธุรกิจเกษตร
ปีการศึกษา	2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด ศักยภาพและข้อจำกัดด้านการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ในการศึกษา เก็บข้อมูลจากประธานวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตอาหารฮาลาล 44 รายใน 7 อำเภอ และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานวิสาหกิจ ในพื้นที่ศึกษาทั้งหมด 7 คน ในปี พ.ศ. 2555 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ทาวส์เมทริกซ์ (TOWS Matrix)

ผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจมีสมาชิกเฉลี่ย 21 คน สมาชิกส่วนใหญ่ทำสวนยางพาราและทำนาเป็นอาชีพหลัก เป็นชาวไทยมุสลิมและพูดภาษามลายูได้ สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจในระดับปานกลาง และทำงานที่วิสาหกิจเฉลี่ยไม่เกิน 3.5 วัน/สัปดาห์ วิสาหกิจมีเงินทุนหมุนเวียนเฉลี่ย 21,840 บาท/เดือน โดยส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนเครื่องจักรและอุปกรณ์หลักในการผลิตและบรรจุภัณฑ์จากภาครัฐ วิสาหกิจครึ่งหนึ่งผลิตขนมอบ ซึ่งมีการแข่งขันสูงและสินค้าสามารถทดแทนได้ง่าย เพราะพึ่งพาสถาปัตยกรรมในพื้นที่เป็นหลัก ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจส่วนใหญ่ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจไม่มีกลยุทธ์ด้านราคา เพียงแต่กำหนดราคาขายจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการและไม่มีการติดป้ายราคาสินค้า และมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดน้อยมาก

วิสาหกิจมีจุดแข็งเพียง 2 ประการ คือ การตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนที่ค้าขายกับมาเลเซียได้สะดวก และสมาชิกพูดภาษามลายูได้ แต่มีจุดอ่อนหลายประการ ได้แก่ ขาดความพร้อมในการทำงานกลุ่ม พึ่งพารัฐมากเกินไป ไม่มีผู้รับผิดชอบงานด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลเกือบทั้งหมดไม่ใช่อาหารมุสลิมหลัก และไม่มีควมหลากหลาย ไม่ได้ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ เช่น ฮาลาล ทำให้ช่องทางการตลาดแคบ จำหน่ายเฉพาะในชุมชน และไม่ได้ใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่ ในด้านโอกาสนั้นวิสาหกิจมีโอกาสมุมมอง เนื่องจากประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นมาก อาหารฮาลาลเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทุกศาสนา รัฐให้การส่งเสริมวิสาหกิจในพื้นที่มากเป็นกรณีพิเศษ แต่ อุปสรรคมีค่อนข้างมาก เช่น การแข่งขันกันผลิตผลิตภัณฑ์ขนมอบในพื้นที่ รัฐให้ความช่วยเหลือไม่ตรงจุด เจ้าหน้าที่ของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้ในเชิงธุรกิจและการตลาด และการสนับสนุนของภาครัฐยังขาดการบูรณาการ

งานวิจัยนี้ได้เสนอกลยุทธ์การตลาดสำหรับวิสาหกิจดังนี้คือ เน้นตั้งแต่การเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับชุมชน และพัฒนาจากฐานดังกล่าว ได้แก่ 1) สร้างอัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์จากความเป็นมุสลิมและฮาลาล และเน้นการใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น 2) จากนั้นขยายตลาดไปยังประเทศ

มาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมที่มีอำนาจซื้อสูง 3) สำหรับวิสาหกิจที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหลักในพื้นที่และเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม เช่น บรรจุภัณฑ์ คุณภาพ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ามากขึ้น 4) วิสาหกิจควรเลือกรับการสนับสนุนเฉพาะในสิ่งที่ต้องการจากหน่วยงานรัฐ 5) วิสาหกิจควรแก้ไขจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการตลาดโดยมีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดที่พร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เพื่อให้วิสาหกิจสามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้ เช่น ให้สมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยด้านการตลาด หน่วยงานรัฐที่เชี่ยวชาญด้านการตลาดเข้ามาช่วยเป็นพี่เลี้ยง 6) วิสาหกิจต้องบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการคำนวณต้นทุนที่สะท้อนต้นทุนการผลิตที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถอยู่ได้โดยไม่พึ่งพารัฐมากเกินไป

<b>Thesis Title</b>	Marketing Strategies for Halal Food Products of the Community Enterprises in Narathiwat Province
<b>Author</b>	Miss Nureehan Salaeh
<b>Major Program</b>	Agribusiness Management
<b>Academic Year</b>	2014

## ABSTRACT

This research aims to examine; marketing operation, marketing potential and limitations of Halal food products of community enterprises (CEs) in Narathiwat province; and to formulate marketing strategies for Halal food products. Data were collected from heads of 44 CEs in 7 districts and agriculture extension officials of the seven districts in 2012. Descriptive and SWOT analysis were applied. TOWS matrix was used to formulate marketing strategies.

The results revealed that the CEs have average members of 21 people. Most of them are rice and rubber farmers. Most members are Muslims who are able to speak Malay. Members moderately involve in CEs' activities. They work at the CEs for no more than 3.5 days/week. The CEs' average working capital is 21,840 baht/month. The majority of CEs obtained production and packaging machineries and equipment from government agencies. Half of the CEs produce bakeries which are non-competitiveness and easily substituted by similar products available in the local market. Moreover, most of the CEs' products were not quality certified. The CEs do not have price strategy, but they determined the price by adding profit margin to the production cost, and do not have price tags. Overall the CEs perform very little marketing promotion activities.

CEs have limited strength namely they are located near Malaysian border and members can speak Malay. On the other hand, CEs have various weaknesses, for example, their lack of teamwork; they are dependent on governmental support; there are no responsible personnel for marketing task; almost of their products are not of any kind of food Muslims routinely consume and less diversity; their products have not been quality certified; narrow marketing channel; and the main ingredients are not produced locally. For opportunities, there are some opportunities for these products due to high growth rate of Muslim population, increasing demand from non-Muslims, intensive government support. However, there are a number of threats, for example, the competition of bakery products in the

area; miss-targeted government supports; responsible officials lack of business and marketing expertise; and non-holistic supports of government agencies.

This research suggested that CEs' marketing strategies should be first focused on the selection of suitable products, and then further strategies could be developed from that basis. The purposed strategies are; 1) product differentiation, 2) market diversification, 3) for those CEs that already source their main ingredients locally and their products are already popularized by consumers, they should adopt product development strategies i.e. improve products packaging, product quality improvement, in order to expand market channels so that their products can be accessed by larger pool of consumers, 4) CEs should selectively accept only applicable and beneficial supports from government agencies, 5) CEs should appoint a responsible person for marketing work i.e. a new young member, and also to ask marketing experts from government agencies for guidance, and 6) CEs should manage their businesses professionally.



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(7)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
สารบัญตาราง	(12)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาในการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	3
1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสาร	4
2.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและอาหารฮาลาล	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
3.1 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล	44
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4 ผลการศึกษาและอภิปรายผล	48
4.1 สภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน	48
4.2 การดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน	59
4.3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของ วิสาหกิจชุมชน	70
4.4 กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน	78
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	83
5.1 สรุปผลการศึกษา	83
5.2 ข้อเสนอแนะ	86
5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	87
บรรณานุกรม	89

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	93
ภาคผนวก ก รายชื่อและผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจที่เก็บข้อมูลได้ทั้งหมด จำแนกตามพื้นที่ศึกษา	94
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	96
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม สำหรับหน่วยงานสนับสนุน	105
ประวัติผู้เขียน	108

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ความแตกต่างมาตรฐานอาหารฮาลาลกับมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไป	14
2.2	ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	25
2.3	หลักการของ TOWs Matrix	27
3.1	จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลจำแนกตามพื้นที่ศึกษา	45
3.2	การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก TOWs matrix	47
4.1	ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของประธานวิสาหกิจชุมชน	50
4.2	ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน	53
4.3	การจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยรวม	58
4.4	ผลิตภัณฑ์หลักและการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน	60
4.5	การดำเนินงานด้านการตลาดเกี่ยวกับราคาและช่องทางการจัดจำหน่าย	65
4.6	การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด	67
4.7	การดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวม	68
4.8	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาด	70
4.9	จุดแข็ง และจุดอ่อนในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน	71
4.10	โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน	73
4.11	บทบาทภาครัฐและปัญหาในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจ	74
4.12	สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของ วิสาหกิจในมุมมองของภาครัฐ	76
4.13	กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน	80

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน	8
2.2	ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) : 4Ps	21
3.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	47
4.1	ประธานวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ในจังหวัดนราธิวาส	51
4.2	สถานที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ในจังหวัดนราธิวาส	56
4.3	การจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดนราธิวาส	57
4.4	ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลที่ศึกษา	62
4.5	ตัวอย่างการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต	63
4.6	ตัวอย่างบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล	63
4.7	ตัวอย่างฉลากบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล	64

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาในการวิจัย

กว่าสองทศวรรษที่ผ่านมา รัฐได้มีความพยายามอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมสนับสนุน เศรษฐกิจระดับชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจไทย หนึ่งในความพยายามดังกล่าวคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) ซึ่งเป็นกิจการ ของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือกิจการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันมีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมกันประกอบกิจการ เพื่อสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการเพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง พัฒนาไปสู่การ เป็นผู้ประกอบการ ส่งผลให้ครอบครัวและชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนอย่างน้อย ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการคือ (1) ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการ (2) ผลผลิตมาจาก กระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทุน และแรงงานในชุมชนเป็นหลัก (3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็น นวัตกรรมของชุมชน (4) เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นและผสมผสานภูมิปัญญา (5) มีการดำเนินการ แบบบูรณาการ (6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ และ (7) มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและ ชุมชนเป็นเป้าหมาย (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2554)

ในปี 2554 มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ 80,525 แห่ง (กรมส่งเสริม การเกษตร, 2555) แต่จากการประเมินศักยภาพ พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีผลประเมินในระดับดีมี ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ยังขาดความเข้มแข็ง มีปัญหาทั้งการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ ทำให้วิสาหกิจชุมชนจำนวนไม่น้อยต้องเลิกกิจการไป นอกจากนี้สำนักงานเกษตรจังหวัดพัทลุง (2554) รายงานว่า วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดพัทลุงมีปัญหาเรื่องแรงงาน เนื่องจากสมาชิกเปลี่ยนไปทำ อาชีพอื่นที่มีรายได้ที่ดีกว่า

จังหวัดนราธิวาส เป็นหนึ่งในสามจังหวัดชายแดนใต้ที่มีการส่งเสริมและสนับสนุน การจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนโดยมีจำนวนมากถึง 433 แห่ง ในจำนวนนี้เป็นวิสาหกิจชุมชนที่จด ทะเบียนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร จำนวน 105 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.25 ของวิสาหกิจชุมชนที่จด ทะเบียนในจังหวัดนราธิวาส (สำนักงานเกษตรจังหวัดนราธิวาส, 2554) โดยทุกแห่งผลิตผลิตภัณฑ์ อาหารฮาลาล ซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลได้รับความสนใจและให้การ สนับสนุนจากภาครัฐเป็นอย่างมาก เนื่องจากตลาดสินค้าและบริการฮาลาลนับว่าเป็นตลาดใหญ่ที่มี แนวโน้มการเติบโต และการขยายตัวที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับจำนวนมุสลิมที่เพิ่มขึ้น ประชากรมุสลิม ในปี 2556 มีจำนวน 2.04 พันล้านคน และในปี 2557 มีจำนวน 2.08 พันล้านคน เพิ่มขึ้นคิดเป็น 1.84% ส่วนประเทศไทยมีประชากรมุสลิม 10% คิดเป็น 6.62 ล้านคน (World Muslim Population, 2015)

อาทิตย์ วุฒิกะโร (2557) กล่าวว่า อุตสาหกรรมอาหารฮาลาลเป็นอุตสาหกรรม อาหารไทยที่สำคัญ มีปริมาณการส่งออกไปยังประเทศกลุ่มมุสลิม กว่า 5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 4.72 ต่อปี ซึ่งยังเป็นปริมาณที่น้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวน ประชากรชาวมุสลิม อุตสาหกรรมอาหารฮาลาลของไทยมีโอกาสในตลาดโลก เนื่องจากไทยมีความ

ได้เปรียบคู่แข่งหลายประเทศ โดยได้รับการยอมรับในตลาดโลกทั้งด้านคุณภาพและรสชาติ ซึ่งสามารถต่อยอดพัฒนาเป็นอาหารฮาลาลได้ ประเทศไทยมีส่วนการส่งออกอาหารฮาลาลเพียง 1% ของโลก โดยในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2557 มีมูลค่าการส่งออกอยู่ที่ 2,980.2 ล้านบาทหรือสหรัฐ ส่วนเศรษฐกิจจังหวัดนราธิวาส ขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการเกษตรเป็นสำคัญโดยมีอาชีพหลัก คือ การทำสวนยางพารา สวนปาล์มน้ำมัน สวนมะพร้าวและผลไม้ต่างๆ การทำนา การประมงและการเลี้ยงสัตว์ ผลผลิตทางการเกษตรจึงทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับหนึ่ง มีมูลค่าเท่ากับ 33,188 ล้านบาท ส่วนการค้าขายและการบริการ ทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับสองรองลงมามีมูลค่าเท่ากับ 28,062 ล้านบาท (สำนักงานจังหวัดนราธิวาส, 2556)

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลในจังหวัดนราธิวาส พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจ กล่าวคือ ขาดกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินงานวิสาหกิจ ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเนื่องจากกลุ่มขาดความเข้มแข็ง ทำให้ขาดงบประมาณในการพัฒนาวิสาหกิจให้ทั่วถึง นอกจากนี้ การผลิตสินค้าไม่ต่อเนื่อง ทำให้มีปัญหาเรื่องการจัดการการตลาด (สำนักงานเกษตรจังหวัดนราธิวาส, 2554) ส่งผลให้มีรายได้จากการทำงานวิสาหกิจน้อย ทำให้สมาชิกต้องไปหากิจกรรมอย่างอื่น ที่มีรายได้ที่ดีกว่า เป็นต้น

จากสถานการณ์และปัญหาดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานด้านการตลาด ศักยภาพและข้อจำกัดด้านการตลาด เพื่อข้อมูลดังกล่าวจะได้ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลได้ เป็นการสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชนตลอดไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ

- 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลในจังหวัดนราธิวาส
- 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลในจังหวัดนราธิวาส
- 3) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส
- 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา ประชากร ประเด็นที่ศึกษา และระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ดังนี้

### 1) พื้นที่ศึกษา

ในการศึกษานี้ จะจงเลือกพื้นที่ศึกษาใน 7 อำเภอ ของจังหวัดนราธิวาสที่มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลมาก และไม่เสี่ยงมากต่อการลงพื้นที่ ได้แก่ อำเภอเมืองนราธิวาส แวง สุโหงปาดี ตากใบ ระแงะ เจาะไอร้อง และยี่งอ

### 2) ประชากร

ประชากรที่ศึกษา คือ ประธานวิสาหกิจชุมชน ที่เป็นกลุ่มกิจการการผลิตสินค้าการแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้มีจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนจำนวน 74 วิสาหกิจชุมชนและเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชน ในพื้นที่ศึกษา 7 อำเภอในจังหวัดนราธิวาส ตามพื้นที่ศึกษา

### 3) ประเด็นที่ศึกษา

การดำเนินงานและจัดการด้านการตลาด เน้นส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในการดำเนินงานด้านการตลาด เน้น SWOT analysis ส่วนการพัฒนากลยุทธ์การตลาด เป็นการพิจารณาภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนที่ศึกษา ไม่ได้แยกรายวิสาหกิจ หรือกลุ่มวิสาหกิจ

สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ศึกษา เน้นเฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก คือ เป็นผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนที่มีการผลิตมากที่สุด

### 4) ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนกรกฎาคม – ตุลาคม 2555

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส คาดว่าองค์ความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) วิสาหกิจชุมชน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการด้านการตลาดและนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

2) หน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาชุมชน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) วิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจ ในที่นี้ หมายถึง วิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลที่ศึกษา โดยเฉพาะในบทที่ 3 – 5

2) อาหารฮาลาล ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การแปรรูปอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารที่ไม่มีวัตถุดิบส่วนผสมและสารปรุงแต่ง ที่ต้องสงสัย ต้องปราศจากสิ่งต้องห้าม ที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าฮาลาลปราศจากสิ่งฮารอม ผู้ที่ผลิตอาหารฮาลาลเป็นมุสลิม หากมีใช้มุสลิมจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่ฮาลาล ในขณะที่ผลิตอาหารฮาลาล โดยผลิตภัณฑ์อาจยังไม่ได้รับการรับรองเครื่องหมายฮาลาล

## บทที่ 2

### การตรวจสอบเอกสาร

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส จำเป็นต้องทบทวนข้อมูล องค์ความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและอาหารฮาลาล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดประกอบดังนี้

#### 2.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและอาหารฮาลาล

##### 2.1.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

ประกอบด้วย (1) ความหมายและลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน (2) การจัดการวิสาหกิจชุมชน (3) ปัญหาของวิสาหกิจชุมชน (4) กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง (5) การตลาดของวิสาหกิจชุมชน และ (6) วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) ความหมายและลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน เป็นหน่วยประกอบการที่มีกรรมสิทธิ์ร่วมคล้ายบริษัทหรือสหกรณ์ ถ้าจะใช้คำอื่นที่มีความหมายคล้ายๆ กัน คือ สถานประกอบการหรือธุรกิจของชุมชน (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล, 2550) หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นธุรกิจของคนในชุมชน โดยมีคนในชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจากการดำเนินงาน (งงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556)

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2554) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) ว่า เป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2548) ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชน (SMCE หรือ small and micro community enterprise) คือ การประกอบการเพื่อการจัดการของชุมชนอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ภูมิปัญญา ทักษะวัฒนธรรม ทักษะสังคม กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่น้อง ไว้ใจกัน

สรุปได้ว่า วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชน ที่เกี่ยวกับการผลิตและการบริการ ที่มีการร่วมตัวกัน จัดการทุนของชุมชน โดยชุมชนที่มีวิถีชีวิตร่วมกัน สร้างรายได้ เพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะสำคัญ 7 อย่าง คือ

- (1) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ
- (2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุนและแรงงานในชุมชนเป็นหลัก
- (3) ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
- (4) เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญา



- (5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
  - (6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
  - (7) มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย
- ทั้ง 7 องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน ล้วนแต่มีสำคัญทั้งสิ้น ฐานสำคัญที่สุดอยู่ที่เป้าหมาย คือ การพึ่งตนเอง เพราะที่ผ่านมา การส่งเสริมการพัฒนาในชุมชนมักไปสอนผลิต แปรรูป โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้ ไม่ได้คิดถึงพึ่งตนเองเป็นรากฐาน (เสรี พงศ์พิศ, 2548)

## 2) การจัดการวิสาหกิจชุมชน

การจัดการวิสาหกิจชุมชน คือ การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้แนวคิดของการใช้ทรัพยากรในชุมชน ประกอบด้วย คน เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร วิธีการ และการบริหาร ดำเนินการจัดการให้ประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ ได้ การจัดการในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการหรือการชี้แนะ และการควบคุม ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร, 2556)

Robbins (1998) อ้างโดยธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556) กล่าวว่า ในด้านการวางแผน ช่วยให้เกิดความกระจ่างจัด การเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าและกำหนดล่วงหน้าได้ กระบวนการวางแผนประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดมาตรฐาน และการติดตามทบทวนแผน ในด้านการจัดองค์กร หมายถึงการแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน มีการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่งาน ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยมีการกำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงาน ในด้านการสั่งการหรือการชี้แนะ คือ การเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ สำหรับวิสาหกิจชุมชน ประธานมีบทบาทสำคัญมาก เพราะต้องเป็นผู้นำในการทำงาน สั่งการวางแผน สร้างแรงจูงใจ ติดต่อสื่อสาร และให้ข้อมูลต่างๆ แก่สมาชิก และมีการรับข้อมูลจากสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเช่นกัน และในด้านการควบคุม คือ กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมในด้านต่างๆ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปว่า การจัดการวิสาหกิจชุมชน คือ การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรในชุมชน ให้ประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ ได้

## 3) ปัญหาของวิสาหกิจชุมชน

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556) ได้รวบรวมปัญหาการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน ด้านต่างๆ ไว้ดังนี้

**3.1) ปัญหาด้านการเงินและบัญชี** วิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีปัญหาเรื่องการจัดทำบัญชี การเงิน เพราะขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาครัฐควรจะไปสนับสนุนในการฝึกอบรมในส่วนนี้ให้มากขึ้น ส่วนปัญหาด้านการเงิน เกิดจากการกั๊ยเงินจากสถาบันการเงิน เนื่องจากการนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ควรให้สถาบันการเงิน มีการติดตามการใช้เงิน และการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น

3.2) ปัญหาด้านการตลาด เป็นปัญหาใหญ่ของวิสาหกิจชุมชนจำนวนมาก เพราะการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยส่วนมากเกิดจากการรวมตัวกันของชุมชนในชนบท ซึ่งมักจะขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ และวิถีชุมชนมักจะใช้การผลิตนำการตลาด คือ ผลิตสินค้าที่ตนเองชอบหรือมีความชำนาญ แล้วค่อยมาคิดว่าจะขายให้กับใคร ที่ไหน อย่างไร ซึ่งหลักการบริหารการตลาดแล้วก่อนการผลิตสินค้า ต้องมีการสำรวจตลาดถึงความต้องการของผู้บริโภค เพื่อที่จะได้ผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือตลาด

3.3) ปัญหาด้านการผลิต การผลิตมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งวิสาหกิจชุมชนมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเอง ไปสู่การได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต เช่น วิสาหกิจชุมชนที่มีการผลิตอาหาร เครื่องดื่ม ก็ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) มาตรฐานอาหารและยา (อย.) GMP และฮาลาล ต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ และเป็นการแสดงถึงการมีมาตรฐานผลิตภัณฑ์และการผลิตด้วย

3.4) ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยี คือ การที่วิสาหกิจชุมชนไม่ได้มุ่งเน้นการผลิต โดยใช้เทคโนโลยีหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่มุ่งแสวงหาการผลิตที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีที่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ จัดหา และการบำรุงรักษา ทำให้เกิดต้นทุนสูง ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนควรจะดำเนินการผลิตที่มีพื้นฐานมาจากการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานกับเทคโนโลยีโดยทั่วไป เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องไปแข่งขันกับผู้ผลิตที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และตอบสนองต่อตลาดสินค้าและบริการ ที่มีขนาดใหญ่เกินไป

3.5) ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชน พบว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างความดึงดูดให้แก่ผู้บริโภค ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ส่วนใหญ่วิสาหกิจชุมชนยอมรับว่า การออกแบบบรรจุภัณฑ์รวมไปถึงบรรจุภัณฑ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าบางวิสาหกิจชุมชนจะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ แต่ก็ยังไม่สามารถส่งผลิตบรรจุภัณฑ์เนื่องจากต้นทุนสูง ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบด้วยตนเอง โดยใช้วัสดุหรือวัตถุดิบที่มีในชุมชน

3.6) ปัญหาต้นทุนการผลิต ต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนแรงงาน และต้นทุนวัตถุดิบ เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ต้นทุนราคาขายสินค้าของวิสาหกิจชุมชนมีราคาสูง ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการที่ดี

3.7) ปัญหาด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ พบว่า หน่วยงานภาครัฐยังขาดการบูรณาการทำงานร่วมกัน เพราะเรื่องของวิสาหกิจชุมชนมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ท้องถิ่นจนถึงระดับกระทรวง และการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของภาครัฐเป็นการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ด้วยการแก้ไขเฉพาะส่วน โดยไม่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงไปยังส่วนอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในระบบต่างๆ ของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น ภาครัฐต้องปรับกระบวนการทัศนในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนใหม่ โดยต้องเข้าใจวิสาหกิจชุมชนแบบองค์รวม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความหลากหลายในชุมชน

3.8) ปัญหาด้านแรงงาน พบว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ เป็นผู้สูงอายุ หรือมักมีอาชีพอื่น ควบคู่ไปด้วย ทำให้ส่งผลต่อการผลิต

#### 4) กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง

สุกัญญา อธิปอนันต์ และคณะ (2550) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง คือ กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง การจัดทำแผนและการวางกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองในด้านบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมและการตลาด การพึ่งตนเองของวิสาหกิจชุมชนในด้านต่างๆ ได้แก่

4.1) ด้านเทคโนโลยี เช่น วิสาหกิจชุมชนมีความรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นสามารถใช้ประยุกต์ต่อยอด และเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ มาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการผลิตและการตลาด การดำเนินงานหรือกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ชุมชน องค์กรและเครือข่ายภายในและภายนอกชุมชน

4.2) ด้านเศรษฐกิจ เช่น สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีรายได้จากการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน และมีเงินออมเพิ่มขึ้น วิสาหกิจชุมชนมีสถานะการเงินคล่องตัวและมีความสมดุล การดำเนินงานหรือกิจกรรม มีกำไรและเจริญก้าวหน้า มีการจัดสรรผลประโยชน์ และสวัสดิการแก่สมาชิกและชุมชน

4.3) ด้านทรัพยากร เช่น วิสาหกิจชุมชนมีการใช้ทรัพยากรของชุมชนในการผลิตเป็นหลัก และรู้จักใช้อย่างรู้คุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการทรัพยากรในชุมชนเป็นแบบมีส่วนร่วม มีการใช้ประโยชน์อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากร ในชุมชนอย่างยั่งยืน

4.4) ด้านจิตใจ เช่น สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมั่นและภูมิใจในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วม สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและชุมชนมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

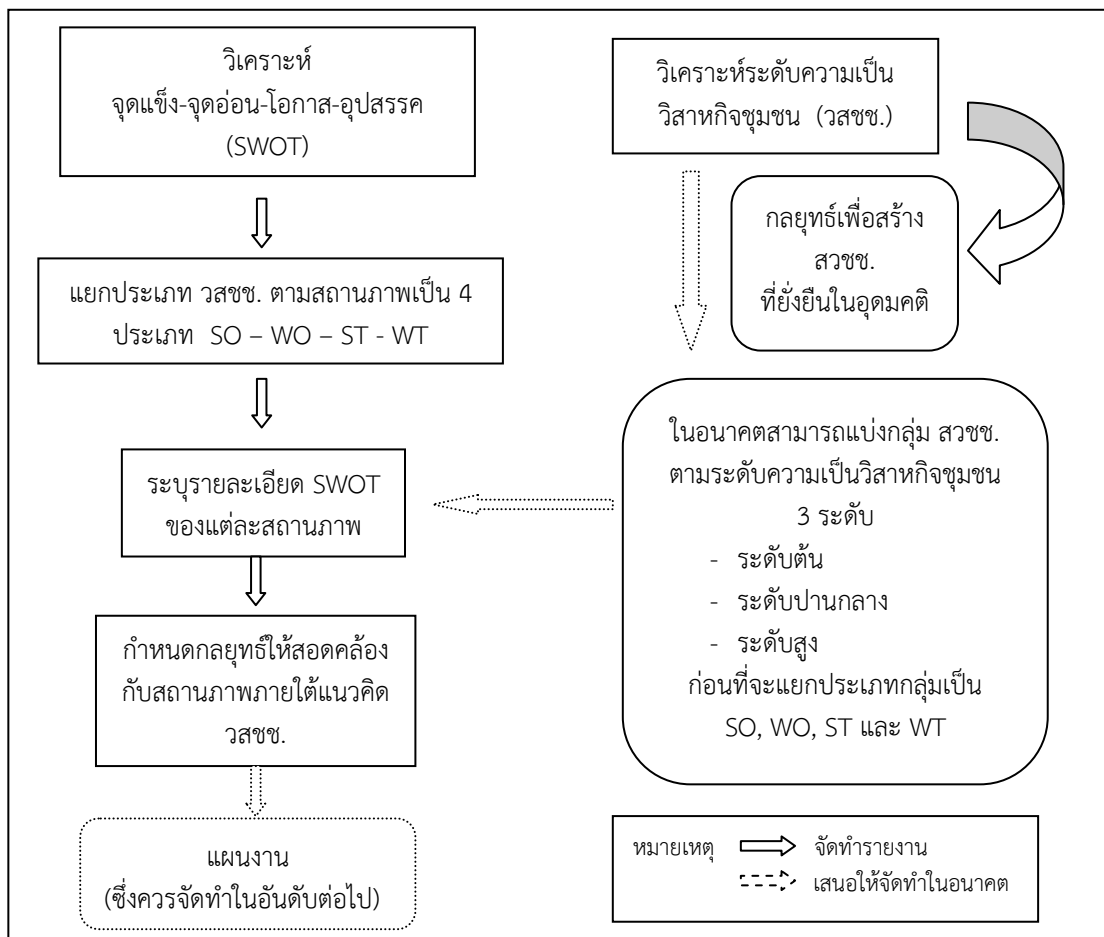
4.5) ด้านสังคม เช่น สมาชิกวิสาหกิจชุมชนและชุมชน มีความสามัคคีและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน มีอำนาจต่อรองทางด้านการผลิต การตลาด ได้รับการตอบรับหรือการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีการสร้างคนรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้เห็นแนวคิด วิธีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับใช้ในภูมิภาคอื่นๆ หรือกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเฉพาะเจาะจง ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ (2549) ได้สรุปขั้นตอนที่มาของกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน (ภาพที่ 2.1) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เป้าหมายของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน คือ การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และพึ่งตนเองได้ โดยชุมชนร่วมกันดำเนินงานในรูปองค์กรหรือกลุ่มเพื่อจัดการทุนของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างสรรค์เพื่อพึ่งตนเองในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด ตลอดจนการออมและจัดสวัสดิการชุมชนเพื่อประโยชน์ของชุมชน หรือสมาชิกในกลุ่ม แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อพึ่งตนเองและยั่งยืน มีดังนี้

(1) ไม่รีบร้อนเร่งรัดการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และไม่ตั้งจำนวนกลุ่มเป็นเป้าหมายและผลงานของหน่วยงานในพื้นที่

(2) คัดเลือกกลุ่มที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้กลุ่มของชุมชน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับกลุ่มอื่นๆ

(3) ให้การสนับสนุนในด้านความรู้เป็นหลัก เพื่อให้กลุ่มสามารถช่วยเหลือตนเอง



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

ที่มา : อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2549

สำหรับกลุ่มที่จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนไปแล้ว แต่พร้อมคุณสมบัติบางข้อหรือมีคุณสมบัติในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย หน่วยงานควรเร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับการเป็นวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นวิสาหกิจชุมชนเพื่อพึ่งตนเองและยั่งยืน มีดังนี้ ได้ดังนี้ (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2549)

(1) ปัจจัยด้านการเงินหรือเงินทุน ธุรกิจเริ่มต้นจากการนำเงินไปลงทุน ทำการผลิต ทำการค้า แล้วได้รายได้กลับมา จะสังเกตได้ว่า ธุรกิจชุมชนที่ใช้เงินทุนของตนเองไม่ต้องกู้หนี้ยืมสิน ไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ย มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้มากกว่า สรุปได้ว่า ธุรกิจชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุนหรือสามารถระดมทุนจากชุมชนได้เอง มีโอกาสที่จะอยู่ได้และเติบโตได้มากกว่า กลุ่มที่พึ่งเงินจากการกู้ยืม

(2) ปัจจัยด้านการตลาด ด้านการตลาด นอกจากจะสามารถประมาณอุปสงค์อุปทานได้แล้ว ต้องรู้ด้วยว่า จะนำสินค้าไปขายที่ไหน อย่างไร ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จจะเป็นกลุ่มที่มีคู่ค้าที่แน่นอนและเพียงพอ ธุรกิจชุมชนที่มีผลผลิตไม่มาก จะอาศัยตลาดค้าปลีกเป็นสิ่งสำคัญ แต่ถ้าหากเป็นผู้ผลิตสินค้าจำนวนมากจำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายของผู้ค้าส่งด้วย สรุปได้ว่า ธุรกิจชุมชนที่มีตลาดแน่นอน เพียงพอ จะเป็นกลุ่มที่ยืนอยู่ได้และเติบโตได้ แต่ธุรกิจชุมชนที่ไม่มีตลาดที่แน่นอน เข้าไม่ถึงตลาด จะประสบความสำเร็จล้มเหลวในที่สุด

(3) ปัจจัยด้านการผลิต จำเป็นต้องวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามว่า ผลิตอะไร ผลิตอย่างไร เพื่อวิเคราะห์อุปสงค์อุปทานในตลาด ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ พิจารณาจากวัตถุดิบ ทักษะ และความชำนาญของผู้ทำการผลิต เป็นปัจจัยสำคัญพอๆ กับ โอกาสทางการตลาด การผลิตของชุมชนที่ไม่มีปัญหาด้านวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิตต่ำ ผู้ผลิตมีทักษะสามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการได้ มีมาตรฐานคุณภาพ สามารถสร้างศักยภาพของการแข่งขันในตลาดได้ การขาดปัจจัยการผลิตเป็นอุปสรรคและเสี่ยงต่อความล้มเหลวพอๆ กับการผลิตที่ไม่มีโอกาสทางการตลาด

(4) ปัจจัยด้านบริหารและการจัดการ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านระบบเงิน ระบบงาน และระบบบุคลากร ในด้านระบบเงินนั้น ความสามารถในการระดมทุน และสะสมทุน เป็นความสามารถประการแรก เมื่อได้เงินแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการบริหารควบคุมดูแลให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในด้านระบบงาน โดยทั่วไปธุรกิจชุมชนดำเนินงานในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ จะถือเอามติที่ประชุมสมาชิกเป็นแนวทาง และด้านระบบบุคลากร คือ สมาชิกและกรรมการ ความสำเร็จของการบริหารบุคลากร จึงอยู่ที่ระบบการจูงใจเชิงคุณภาพ และการยอมรับนับถือผู้นำเป็นสำคัญ ระบบการให้คุณหรือโทษในการดำเนินงาน กำหนดโดยระบบการควบคุมตรวจสอบโดยสังคม ระบบบุคลากรของธุรกิจจะมีประสิทธิภาพแค่ไหน ขึ้นอยู่กับ สังคม คุณธรรม และความเสียสละ ของบุคลากรเป็นหลัก

(5) ปัจจัยด้านผู้นำ ชุมชนชนบท ส่วนใหญ่ขาดความคิดริเริ่ม พอใจกับบทบาทผู้ตาม ผู้นำในชุมชน มักจะเป็นผู้มีบารมี มีฐานะทางสังคม เป็นคนมีความรู้ เป็นคนมีฐานะอย่างเป็นทางการ เช่น ครู หรือเป็นคนที่ทำประโยชน์ให้กับชุมชน ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้การนำของบุคคลเหล่านี้ ชาวบ้านธรรมดาที่มีความสามารถมักจะต้องฝ่าฟันและสร้างการยอมรับจากชาวบ้านด้วยความยากลำบากกว่า จึงจะได้รับการยอมรับ เพราะฉะนั้นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ชุมชนยอมรับ เพราะจะง่ายต่อการระดมทุน การขยายตัวของธุรกิจ จึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

(6) ปัจจัยด้านแรงงาน การมีแรงงานในชุมชนอย่างพอเพียงและแรงงานเหล่านี้มีทักษะทางการผลิต เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ อาจจะพัฒนาข้อจำกัดของธุรกิจชุมชนในอนาคต กระตุ้นและจูงใจให้แรงงานรุ่นใหม่ เข้าสู่อาชีพดั้งเดิม ของท้องถิ่น ควบคู่กับการยกระดับและพัฒนาการผลิตเชิงธุรกิจ เป็นหลักประกันความสำเร็จและความเติบโตของธุรกิจชุมชนในอนาคต

(7) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก การเกิดขึ้น การคงอยู่ การเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจชุมชน จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง การระดมทุนและการใช้ทุนที่ระดมมานั้นซึ่งทุนในที่นี้หมายถึงเงินทุนเป็นสิ่งสำคัญ การมีส่วนร่วมของการระดมทุน จึงหมายถึง การ

ร่วมถือหุ้น ร่วมลงทุน และนำทุนไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องพึ่งพาการระดมทุนจากภายนอก การมีส่วนร่วมนอกจากเห็นได้จากรูปธรรมของการร่วมลงทุนแล้ว อาจจะเข้าร่วมในลักษณะของการเข้าร่วมกิจกรรม การพึ่งตนเองได้ คือตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจชุมชน

(8) ปัจจัยเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร ระเบียบข้อบังคับเป็นกฎเกณฑ์กติกาเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม ที่จะทำให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนตั้งอยู่บนพื้นฐานของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ จึงต้องเกิดขึ้นจากข้อตกลงของสมาชิกเป็นพื้นฐาน หากระเบียบกฎเกณฑ์ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นของสมาชิก อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและติดขัดในการดำเนินงาน

(9) ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ปฏิสัมพันธ์หมายถึง การปฏิบัติต่อกันทั้งทางบวกและทางลบ ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก หมายถึง ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจชุมชน โดยทั่วไป มี 4 กลุ่ม ได้แก่ รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบาล NGOs นักวิชาการหรือสถาบันวิชาการ และธุรกิจ ธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกเชิงบวก ธุรกิจชุมชนจำเป็นต้องเรียนรู้ และกำหนดท่าทีต่อปฏิสัมพันธ์กับภายนอกให้เหมาะสม ขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจของผู้นำเป็นสำคัญ หลักการคือได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

แต่ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชน ธุรกิจชุมชน และอุตสาหกรรมชุมชน มีความแตกต่างกัน คือ อุตสาหกรรมชุมชน เน้นที่กระบวนการผลิต การแปรรูป ส่วนธุรกิจเน้นที่การบริหารจัดการ มุ่งสู่ตลาดและมุ่งกำไร ในขณะที่วิสาหกิจชุมชนเน้นที่ ความร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้พึ่งตนเองได้ ทั้งอุตสาหกรรมชุมชนและ ธุรกิจชุมชน มักจะดำเนินกิจการเป็นเรื่องๆ แต่วิสาหกิจชุมชน เป็นระบบที่มีความหลากหลาย กิจกรรมเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เสริมกันแบบบูรณาการ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542)

### 5) การตลาดของวิสาหกิจชุมชน

การตลาดวิสาหกิจชุมชน ประการแรก คือ การทำเพื่อบริโภคในครอบครัว ในชุมชน และระหว่างชุมชน ที่เป็นเครือข่ายในระดับตำบลและระหว่างตำบล ประการที่สอง ถ้าหากมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถจำหน่ายไปสู่ตลาดใหญ่ได้ ก็เป็นเรื่องของกลไกการตลาดที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีลักษณะเฉพาะ นอกจากกลไกการตลาดก็เป็นเรื่องของเครือข่ายผู้บริโภคที่เป็นชมรม หรือสมาคมต่างๆ ที่อยู่ในเมือง จะประสานงานกับชุมชนผู้ผลิต ให้สินค้าจากหมู่บ้านเข้าไปสู่ตลาดเมืองด้วยความมั่นคงกว่าการไปแข่งขันกับผู้ผลิตอุตสาหกรรมใหญ่ๆ ต้องมีการจัดการโดยขบวนการ ประชาสังคม ซึ่งสังคมไทย ยังต้องพัฒนาอีกมาก เมื่อเทียบกับประเทศญี่ปุ่น เรียกว่า ไดอิชิ เป็นการเชื่อมโยงประสานระหว่างชุมชนในชนบทที่ผลิต กับชุมชนในเมืองผู้บริโภค (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542)

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล (2550) กล่าวว่า จุดเริ่มต้นของการแปรรูปหรือผลิตสินค้าของชุมชน สมาชิกชุมชนต้องมีเป้าหมายเพื่อการบริโภคหรืออุปโภคของตนเอง หรือในครัวเรือนเป็นหลัก ด้วยการผลิตสินค้าหลายชนิดหลายประเภท ในลักษณะหลากหลาย เพื่อการพึ่งตนเอง ลดรายจ่ายที่เสียไปจากการซื้อ และป้องกันไม่ให้เงินของชุมชนไหลออกไปนอกชุมชน โดยไม่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้การหมุนของเงินในชุมชนและแพร่สะพัดภายในชุมชน ดังนั้น การตลาดของวิสาหกิจชุมชนที่สำคัญอันดับแรก คือ มุ่งผลิตเพื่อตลาดที่เป็นตัวเองของผู้ผลิต แต่เมื่อสมาชิกในชุมชนผลิตอุตสาหกรรมชุมชน เพื่อลดรายจ่ายของตนเองหรือเป็นหลัก พึ่งพิงของตนเองได้แล้ว จึงขยายการ

ผลิตสู่เพื่อนบ้าน เพื่อช่วยลดภาระการซื้อแก่เพื่อนบ้าน ผู้ผลิตก็ไม่จำเป็นต้องซื้อสินค้าจากภายนอก ถือว่าเป็นการช่วยลดรายจ่ายให้แก่เพื่อนบ้านไปด้วย ทำให้เงินไม่ไหลออกไปจากชุมชน ดังนั้น การตลาดของวิสาหกิจชุมชนขั้นที่สอง คือ ตลาดในชุมชน เป้าหมายอยู่ที่คนในชุมชน โดยผลิตเพื่อ แทนที่สินค้าที่นำเข้ามาจากภายนอกชุมชน

เสรี พงศ์พิศ (2552) กล่าวว่า เรื่องตลาดเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องมีการคิดตั้งแต่ต้น วิสาหกิจชุมชนหลายกลุ่มผลิตแล้วมีปัญหาเรื่องตลาด เพราะคิดว่า มีความรู้ มีทักษะ มีวัตถุดิบ ก็เพียงพอแล้ว ตลาดของวิสาหกิจชุมชน มีอยู่ 3 ประเภท คือ

(1) ตลาดพอเพียง หมายถึง ตลาดชุมชน ผลิตเอง ใช้เอง ส่วนที่เหลือ ก็ขายในชุมชน หากมีเหลือ ก็นำไปขายในตลาดหมู่บ้าน หรือตลาดตำบล โดยการเอาผลผลิตมารวมกันขาย ตลาดในชุมชนเป็นตลาดที่ไม่เล็กเลย ถ้าหากมีแผนการดำเนินการหลากหลายกิจกรรม โดยเฉพาะ วิสาหกิจที่เป็น ฟัง เป็นชุด เป็นคลัสเตอร์ ถ้ามีข้อมูลจากการทำแผนแม่บทชุมชน จะทำให้ทราบว่า ชุมชนสามารถลดการซื้อจากภายนอก อะไรได้บ้าง โดยเริ่มจากชุมชนก่อน

(2) ตลาดผูกพัน หมายถึง เป็นคำที่เรียกตลาดที่มีการตกลงกันว่าจะซื้อเป็นจำนวนเล็กน้อยแค่ไหน ทำให้วิสาหกิจชุมชนทำงานง่ายขึ้น ไม่ต้องหาตลาด ถ้าวิสาหกิจชุมชนสามารถหาตลาดผูกพันได้ ก็จะทำให้งานเบาลง ทำให้มีสมาธิกับการพัฒนาคุณภาพผลผลิตของตนเอง รักษา มาตรฐานตามข้อตกลง ไม่ต้องกังวลกับการหาตลาด

(3) ตลาดแข่งขัน หมายถึง เป็นตลาดที่เปิดกว้าง ต้องมีความมั่นใจสูงมากจึงจะเข้าสู่ตลาดนี้ได้ ต้องมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชน ดีกว่าของคนอื่น เช่น ด้านราคาต้องดีกว่า คุณภาพดีกว่า คุ่มกว่า เป็นสินค้าที่มีเอกลักษณ์ มีคุณสมบัติพิเศษ แต่เป็นตลาดที่เสี่ยงพอสมควร กับผลิตภัณฑ์บางตัว เช่น ผลิตภัณฑ์บางตัวขายดีมากจนร้านค้าปลีกสั่งไปขาย แต่วิสาหกิจชุมชนต้องทนกับสภาพการซื้อขายแบบเครดิต แล้วแต่ทางร้านค้าตกลง วิสาหกิจชุมชนมีเงินทุนหมุนเวียนหรือไม่ หรือหากร้านค้าเกิดบอกเลิกการสั่งซื้อ สิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นได้วิสาหกิจชุมชนต้องทำใจไว้ และหาทางพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีนวัตกรรม มีความสม่ำเสมอในคุณภาพ ปริมาณ ตลาดแข่งขันไม่ใช่วิสาหกิจชุมชนเข้าไม่ได้แต่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้พร้อม วิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพสามารถจะทำการค้าในตลาดใหญ่ได้ แต่ต้องมีการเรียนรู้ มีการฝึกฝนทักษะ มีความร่วมมือกับหลายฝ่าย สมาชิกวิสาหกิจชุมชนอาจต้องมีการศึกษาหาความรู้ มาช่วยเสริม ทั้งจากภาคี คู่ค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก็จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

## 6) วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส

วิสาหกิจชุมชนของจังหวัดนราธิวาส ที่ได้รับอนุมัติการจดทะเบียนแล้ว ประเภทกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนทั้งหมด จำนวน 422 กลุ่ม โดยมีการแปรรูปและผลิตภัณฑ์อาหาร 105 กลุ่ม หรือคิดเป็นร้อยละ 25.9 ของจำนวนกลุ่มทั้งหมด (สำนักงานเกษตรจังหวัดนราธิวาส, 2554)

### 2.1.2 องค์ความรู้เกี่ยวกับอาหารฮาลาล

องค์ความรู้เกี่ยวกับอาหารฮาลาลในที่นี้ ประกอบด้วย (1) ความหมายของอาหารฮาลาล (2) มาตรฐานอาหารฮาลาลและ (3) ข้อปฏิบัติการผลิตอาหารฮาลาล โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) ความหมายของอาหารฮาลาล

อาหารฮาลาล (Halal food) หมายถึง อาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารซึ่งอนุมัติตามบัญญัติศาสนาอิสลาม ให้มุสลิมบริโภคหรือใช้ประโยชน์ได้ อาหารฮาลาลจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมุสลิมในการบริโภค ส่วนผู้ที่มิใช่มุสลิม หากบริโภคอาหารฮาลาลก็จะได้ประโยชน์ต่อสุขภาพเช่นเดียวกัน เพราะอาหารฮาลาลจะต้องมีกระบวนการผลิตที่ถูกต้องตามข้อบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม ปราศจากสิ่งต้องห้าม (ฮารอม) และมีคุณค่าทางอาหาร (ตอยยิบ) (สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล, 2554ก)

### 2) มาตรฐานอาหารฮาลาล

สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล (2554ข) กล่าวว่า มาตรฐานอาหารฮาลาล เป็นระบบเชิงบูรณาการ (Integrated standard system) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ กระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุดตลอดสายโซ่การผลิตจะต้องฮาลาล คือ ถูกต้องตามบัญญัติศาสนาอิสลาม ปราศจากสิ่งฮารอม คือ สิ่งที่ต้องห้ามตามบัญญัติศาสนาอิสลาม เช่น วัตถุพิษ ส่วนประกอบ สารปรุงแต่ง สารพิษ สิ่งปนเปื้อนต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์อาหารที่ดี ถูกสุขอนามัย มีคุณค่าอาหารเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ (ตอยยิบ) ซึ่งระบบการจัดการความปลอดภัยในการผลิตอาหารทั้งระบบ GMP, HACCP และระบบการบริหารคุณภาพ (ISO) จึงเป็นเรื่องสอดคล้องกับหลักการมาตรฐานอาหารฮาลาล จะแตกต่างกันในหลักการสำคัญ คือ มาตรฐานอาหารฮาลาลจะต้องยึดถือความถูกต้อง และคุณค่าตามบัญญัติศาสนาอิสลามส่วนมาตรฐานสากลยึดถือคุณค่าอาหารโดยไม่จำเป็นต้องถูกต้องตามหลักการศาสนาอิสลาม ความแตกต่างมาตรฐานอาหารฮาลาลกับมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไปดัง (ตารางที่ 2.1)

### 3) ข้อปฏิบัติการผลิตอาหารฮาลาล

#### 3.1) สถานที่ประกอบการ

(1) สถานที่ประกอบการต้องสะอาดตามมาตรฐานอุตสาหกรรมและมาตรฐานอื่นๆ ที่ควบคุมสถานประกอบการ

(2) สถานที่ที่ใช้ในการผลิตอาหารฮาลาลต้องไม่ปะปนกับการผลิตที่ไม่ฮาลาล และให้แยกออกจากการผลิตสิ่งที่ไม่ฮาลาลโดยชัดเจน เช่น แยกโรงงาน เป็นต้น

(3) สถานที่ผลิตอาหารฮาลาลต้องไม่มีสัตว์เลี้ยงเข้าไปเกี่ยวข้องในบริเวณการผลิต และต้องไม่นำอาหารหรือเครื่องมือที่ไม่ฮาลาลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยอย่างเด็ดขาด

#### 3.2) วัตถุดิบหรือส่วนประกอบอาหารและการเก็บรักษา

(1) วัตถุดิบและส่วนประกอบที่ใช้ในการผลิตต้องเป็นสิ่งที่ศาสนาอิสลามอนุญาตให้บริโภคได้ และไม่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค โดยแสดงหนังสือรับรองฮาลาลหรือคุณสมบัติยืนยัน

(2) วัตถุดิบที่เตรียมไว้ใช้ในการผลิต ต้องเก็บรักษาในสถานที่ที่สะอาด ไม่มีสัตว์เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เช่น สุนัข แมว และอื่น ๆ

(3) วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารฮาลาล ต้องเก็บรักษาแยกออกจากสิ่งที่ไม่ฮาลาลโดยเด็ดขาด และไม่เกี่ยวข้องกัน



### 3.3) การล้างวัตถุดิบและน้ำที่ใช้ล้าง

(1) การล้างวัตถุดิบและส่วนประกอบที่ใช้ในการผลิต เมื่อล้างน้ำโดยการจุ่มหรือน้ำซังในภาชนะแล้วต้องล้างน้ำสะอาดที่ไหลผ่านวัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่ใช้โดยทั่วถึง ในการล้างครั้งสุดท้าย น้ำที่ไหลผ่านกระบวนการนี้แล้วจะนำมาใช้ล้างวัตถุดิบหรือสิ่งอื่นที่ใช้ในการผลิตอีกไม่ได้

(2) อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตอาหารทุกชนิด ถ้าเคยใช้ในการผลิตอาหารที่ไม่ฮาลาลมาก่อน ต้องได้รับการล้างทำความสะอาดตามหลักการศาสนาอิสลามก่อน จึงจะใช้ในการผลิตอาหารฮาลาลได้

(3) อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตอาหารฮาลาล จะใช้หรือเก็บรักษาปะปนกับอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสิ่งที่ไม่ฮาลาลไม่ได้

### 3.4) พนักงานของสถานประกอบการ

(1) พนักงานในสายการผลิตอาหารฮาลาลต้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่ฮาลาลโดยเด็ดขาด เช่น เนื้อสุกร แอลกอฮอล์ หรือเล่นสัมผัสกับสุนัขขณะหยุดพักอ่อน

(2) จะต้องมีพนักงานมุสลิมในสถานประกอบการที่ผลิตอาหารฮาลาล โดยเฉพาะแผนกจัดซื้อ แผนกผลิต เป็นต้น

### 3.5) การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์หรือการขนส่ง

(1) ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปต้องเก็บรักษาให้แยกออกจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่ฮาลาลโดยเด็ดขาด ถึงแม้ว่าจะอยู่ในบรรจุภัณฑ์สำเร็จรูปแล้วก็ตาม

(2) การขนส่งผลิตภัณฑ์ฮาลาลต้องแยกออกจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่ฮาลาลโดยเด็ดขาด

### 3.6) การจัดจำหน่าย

(1) ผลิตภัณฑ์ฮาลาลต้องแยกจำหน่าย ออกจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่ฮาลาลโดยเด็ดขาด ต้องไม่ปะปนกันแม้ว่าจะจัดจำหน่ายอยู่ในบรรจุภัณฑ์ก็ตาม

(2) การจัดจำหน่ายโดยไม่มีบรรจุภัณฑ์หรือแกะถุงบรรจุออกจำหน่าย ต้องแจ้งให้สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาลทราบและต้องจัดให้ถูกต้องตลอดเวลา

(3) อุปกรณ์เครื่องใช้ในการจัดจำหน่ายทุกชนิด จะต้องไม่ใช่ปะปนกับสิ่งที่ไม่ฮาลาล ถ้าเกิดการปะปนขึ้น จะต้องทำการล้างให้สะอาดตามหลักการศาสนาอิสลาม

### 3.7) การบริการอาหารฮาลาล

(1) ต้องมีผู้ประกอบการหรือควบคุมการประกอบอาหารเป็นผู้นับถือศาสนาอิสลาม

(2) เป็นสถานที่เฉพาะไม่ปะปนกับสถานที่ที่ใช้ประกอบอาหารหรือสิ่งต้องห้ามตามบัญญัติศาสนาอิสลาม

(3) วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการประกอบอาหารหรือบริการถูกต้องตามบัญญัติศาสนาอิสลาม การทำความสะอาดภาชนะที่ใช้ประกอบอาหาร หรือบริการต้องแยกไม่ปะปนกับภาชนะอื่น ที่ใช้กับสิ่งต้องห้ามตามบัญญัติศาสนาอิสลาม (สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล, 2554ง)

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างมาตรฐานอาหารฮาลาลกับมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไป

มาตรฐานอาหารฮาลาล	มาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไป
<p>1. ผู้กำหนดมาตรฐาน</p> <p>1.1 อัลลอฮ์ (ซ.บ.) พระผู้เป็นเจ้าของ</p> <p>1.2 ศาสดามุฮัมมัด (ซ.ล.)</p> <p>2. หลักการสำคัญ</p> <p>2.1 ฮาลาล (อนุมัติ) ตามบัญญัติศาสนาอิสลาม</p> <p>2.2 ปราศจากสิ่งฮารอม (สิ่งต้องห้าม)</p> <p>2.3 ตอยยิบ (ดี) ตามบัญญัติศาสนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสะอาด</li> <li>- ความปลอดภัยจากสารพิษและสิ่งปนเปื้อน</li> <li>- คุณค่าทางโภชนาการ</li> <li>- รักษาสิ่งแวดล้อม</li> </ul> <p>3. การบริหารมาตรฐาน</p> <p>3.1 องค์กรศาสนาอิสลามเป็นผู้รับผิดชอบตามบัญญัติศาสนาอิสลาม</p> <p>3.2 เจ้าหน้าที่ตรวจรับรองมาตรฐานต้องเป็นมุสลิมที่ดีและมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>4. ระบบมาตรฐาน</p> <p>4.1 เป็นระบบเฉพาะมาตรฐานฮาลาล ซึ่งครอบคลุมทั้งความถูกต้อง (ฮาลาล) และที่ดี (ตอยยิบ) ตามบัญญัติศาสนาอิสลาม</p> <p>4.2 ชื่อระบบมาตรฐานคือฮาลาล (Halal)</p> <p>5. ปัจจัยการผลิต</p> <p>5.1 วัตถุดิบส่วนผสมและสารปรุงแต่งมีที่มาซึ่งพิสูจน์ได้ว่าฮาลาลปราศจากสิ่งฮารอม</p> <p>5.2 กระบวนการผลิตจะต้องฮาลาลทุกขั้นตอน</p> <p>5.3 สถานที่ผลิตจะต้องสะอาดปลอดภัยจากสิ่งปนเปื้อน มีระบบป้องกันสัตว์ทุกชนิดและไม่ปะปนกับการผลิตสิ่งที่ไม่ฮาลาล</p>	<p>1. ผู้กำหนดมาตรฐาน</p> <p>1.1 องค์กรระหว่างประเทศ</p> <p>1.2 องค์กรเอกชน</p> <p>2. หลักการสำคัญ</p> <p>2.1 มาตรฐานตามที่องค์กรกำหนด</p> <p>2.2 ปราศจากสิ่งปนเปื้อน</p> <p>2.3 การประกันคุณภาพ (Q.A.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสะอาด</li> <li>- ความปลอดภัย</li> <li>- คุณค่าทางโภชนาการ</li> </ul> <p>3. การบริหารมาตรฐาน</p> <p>3.1 หน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรเอกชนที่มีหน้าที่รับผิดชอบ</p> <p>3.2 เจ้าหน้าที่ตรวจรับรองไม่จำเป็นต้องเป็นมุสลิมมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>4. ระบบมาตรฐาน</p> <p>4.1 เป็นระบบมาตรฐานที่แยกย่อยหลายลักษณะเช่นมาตรฐานโรงงาน มาตรฐานการบริหาร การผลิต เป็นต้น</p> <p>4.2 ชื่อระบบมาตรฐานมีหลากหลาย เช่น มอก, GMP, ISO, HACCP</p> <p>5. ปัจจัยการผลิต</p> <p>5.1 เป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรมโดยไม่คำนึงว่าฮาลาลหรือไม่</p> <p>5.2 การล้างวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ที่ใช้ผลิตมุ่งเน้นความสะอาดเป็นสำคัญ</p>

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างมาตรฐานอาหารฮาลาลกับมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไป (ต่อ)

มาตรฐานอาหารฮาลาล	มาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไป
<p>5.4 เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตจะต้องสะอาด และไม่เข้าร่วมกับการผลิตสิ่งที่ไม่ฮาลาล</p> <p>5.5 การเก็บรักษา การขนส่ง และวางจำหน่ายจะต้องแยกสัดส่วนเฉพาะอาหารฮาลาลไม่ปะปนกับสิ่งที่ไม่ฮาลาลเพื่อป้องกันการสับสน</p> <p>5.6 การล้างวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ที่ใช้ผลิตอาหารที่ไม่ฮาลาลมาก่อนจะต้องล้างให้สะอาดตามบัญญัติศาสนาอิสลาม</p> <p>6. พนักงาน</p> <p>6.1 พนักงานที่ผลิตอาหารฮาลาลควรเป็นมุสลิม หากมิใช่มุสลิม จะต้องไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่ฮาลาลในขณะผลิตอาหารฮาลาล</p> <p>6.2 พนักงานเชือดสัตว์ ต้องเป็นมุสลิมมีสุขภาพจิตสมบูรณ์ ไม่เป็นโรคที่ส่งคมรังเกียจและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเชือดสัตว์ตามบัญญัติศาสนาอิสลาม</p>	<p>6. พนักงาน</p> <p>6.1 พนักงานที่ผลิตอาหารฮาลาล ไม่จำเป็นต้องเป็นมุสลิม</p> <p>6.2 พนักงานเชือดสัตว์ไม่จำเป็นต้องเป็นมุสลิม</p>

ที่มา : สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล, 2554ค

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 แนวคิดด้านการตลาด

องค์ความรู้ทางการตลาด เป็นความรู้พื้นฐานที่ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสำคัญและมีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ ได้แก่ (1) ความหมายของการตลาด (2) แนวความคิดทางการตลาด (3) การวางแผนกลยุทธ์การตลาด (4) สภาพแวดล้อมทางการตลาด (5) ส่วนผสมทางการตลาด และ (6) กลยุทธ์การตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ความหมายของการตลาด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า การตลาดเป็นกระบวนการวางแผนและการบริหารแนวความคิดเกี่ยวกับการตั้งราคา การส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยน สนองความพึงพอใจของบุคคลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นระบบกิจกรรมธุรกิจทั้งหมดที่กำหนดขึ้น เพื่อที่จะวางแผน (Plan) กำหนดราคา

(Price) ส่งเสริมการตลาด (Promote) และจัดจำหน่าย (Distribute) คุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย (Target market) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational objective)

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2546) ได้ให้ความหมายการตลาดว่า หมายถึง กระบวนการในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า เพื่อเรียนรู้และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า นำเอามาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ เสนอออกสู่ลูกค้าด้วยกระบวนการพัฒนาโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การจัดส่งและการส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ศุภชาติ เอี่ยมรัตนกุล (2557) ได้ให้คำจำกัดความการตลาด หมายถึง เป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยผ่านคนกลางหรือไม่ก็ได้ เพื่อสนองความพอใจและความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ

## 2) แนวความคิดทางการตลาด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทางการตลาด และจัดสรรทรัพยากรของกิจการเพื่อบรรลุจุดหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแนวความคิดทางการตลาดแบ่งเป็น 5 แนวความคิด ดังนี้

2.1) แนวความคิดมุ่งการผลิต เป็นแนวความคิดทางการตลาดที่ให้ความสำคัญทางด้านการผลิต เป็นหลัก โดยยึดหลักการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดหรือทำกำไรจากการลงทุนให้เพิ่มขึ้นจากที่เป็นอยู่

2.2) แนวความคิดมุ่งผลิตภัณฑ์ เป็นแนวความคิดที่ว่า ผู้บริโภคย่อมจะพอใจผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและรูปลักษณะที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับราคา

2.3) แนวความคิดมุ่งการขาย มีหลักที่ว่าผู้ซื้อทั่วไป จะตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการและมีการจูงใจหรือกระตุ้นให้ซื้อ

2.4) แนวความคิดมุ่งการตลาด เป็นแนวความคิดทางการตลาดที่ยึดถือความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายไปยังกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และผลิตสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

2.5) แนวความคิดการตลาดเพื่อสังคม เป็นแนวความคิดทางการตลาดที่ธุรกิจในปัจจุบันใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจเป็นแนวความคิดที่ทันสมัย เป็นที่ยอมรับว่ากิจการธุรกิจควรให้บริการแก่สังคมในด้านต่างๆ เพราะส่วนหนึ่งของตลาดก็เพื่อสังคม

## 3) การวางแผนการตลาด

เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาดที่ดี จำเป็นต้องมีการวางแผนการตลาดเพื่อให้ทราบทิศทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อแผนการปฏิบัติการทางการตลาด เป็นกลยุทธ์เชิงรุกแทนที่จะเป็นกลยุทธ์เชิงรับ ขั้นตอนการวางแผนการตลาด มีขั้นตอนดังนี้

3.1) การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารและบทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Information and executive summary) การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบัน บริษัทควรมีระบบข้อมูลทางการตลาด (Marketing information system; MIS) ต้องใช้หลักที่ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างต้องวัดออกมาได้ (Accountable) ซึ่งต้องประเมินออกมาเป็นตัวเลขที่วัดได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีระบบข้อมูลการตลาด MIS ที่ดีและที่เพียงพอ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกจะทำให้ได้บทสรุปของผู้บริหาร

(Executive summary) ซึ่งหมายถึงการอธิบายให้ผู้บริหารทราบสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทที่อยู่ในสนามการแข่งขัน ในระบบ MIS จะต้องมียุทธศาสตร์ภายในและภายนอก ข้อมูลภายในบริษัทได้แก่ องค์กร (Organization) โครงสร้างองค์กรของเราเป็นปัญหาหรือสร้างโอกาสให้กับเราอย่างไร ทรัพยากร (Resource) ซึ่งประกอบด้วย บุคคล (Human resource) การเงิน (Financial resource) และเทคโนโลยี (Technology resource) และภาพพจน์ (Image) ประกอบด้วย ภาพพจน์บริษัท และภาพพจน์ตราสินค้า

3.2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Strengths, Weakness, Opportunity and Threats ; SWOT analysis) หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินว่า ธุรกิจมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อย่างไร เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่อไป

3.3) การวางเป้าหมายทางการตลาด (Marketing objectives) การเขียนวัตถุประสงค์ เป็นความปรารถนาในผลลัพธ์ที่บุคคลแต่ละคน กลุ่ม หรือองค์กรส่วนรวมต้องการ หรือหมายถึงสิ่งที่ต้องการได้รับ หรือคาดหวังเอาไว้ในอนาคต

3.4) การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategy) เป็นขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายและการออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสนองความพึงพอใจของตลาด ดังนี้

- (1) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์
- (2) กลยุทธ์ราคา
- (3) กลยุทธ์การจัดจำหน่าย
- (4) กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์
- (5) กลยุทธ์การใช้พนักงาน
- (6) กลยุทธ์การสร้างอำนาจ
- (7) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด หรือ การวางแผนการสื่อสารการตลาด
- (8) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์
- (9) กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย
- (10) กลยุทธ์การตลาดเจาะจง
- (11) กลยุทธ์การตลาดเชิงกิจกรรม
- (12) กลยุทธ์การตลาดเพื่อเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่

3.5) การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) เป็นแผนการในการจัดสรรค่าใช้จ่าย สำหรับหน้าที่ต่างๆ ในอนาคต ซึ่งเป็นต้นทุน ค่าใช้จ่าย และข้อผูกมัดการใช้ทรัพยากร ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการวางแผนและควบคุมการจัดหาทรัพยากร

3.6) การพยากรณ์ยอดขาย กำไร และขาดทุน (Sale, profit and loss projection) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของธุรกิจ คือ กำไร กำไรเกิดจากผลต่างระหว่างยอดขายกับต้นทุน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพยากรณ์ยอดขาย ซึ่งเมื่อหักค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้ว ผลต่างระหว่างยอดขายและค่าใช้จ่ายต่างๆ ก็คือ กำไรหรือขาดทุน

3.7) การควบคุม (Control) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลระบบการบริหารเพื่อพิจารณาคุณภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ได้ว่า สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และมีการแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหาสำคัญๆ ได้

#### 4) สภาพแวดล้อมทางการตลาด

ปรีชา ชุมศรี (2554) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางการตลาด การดำเนินงานด้านการตลาด จะต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และปัจจัยอื่นๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ สภาพแวดล้อมทางการตลาด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมทางการตลาด หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านการตลาดและด้านอื่นๆ ของธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้เพียงบางส่วน ดังนั้นธุรกิจที่สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้นั้น จะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ตลอดเวลา

##### 4.1) สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่นอกเหนือจากการควบคุมของฝ่ายบริหารในการปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ โดยเฉพาะตลาดเป้าหมายและสังคม ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย

##### (1) สภาพแวดล้อมจุลภาค (Micro environment) มีองค์ประกอบดังนี้

(1.1) ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) ทำหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต้องมีคุณสมบัติเพียงพอ ในการได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้จัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุ หรืออุปกรณ์ต่างๆ และมีผลต่อต้นทุนของสินค้า

(1.2) ผู้อยู่ในช่องทางทางการตลาด (Marketing channels member) เป็นผู้ที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าผู้จัดหาวัตถุดิบ นั่นคือ เป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงลูกค้าทั้งหมดของธุรกิจและทำการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า นอกจากนั้น ยังช่วยในการนำข้อมูลป้อนไปยังบริษัทผู้ผลิต ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า

(1.3) คู่แข่งขัน (Competition) ในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ จะมีคู่แข่งชั้นมากกว่าหนึ่งราย หรือเป็นผู้ผลิตสินค้าที่ทดแทนกันได้ ก็ถือว่าเป็นคู่แข่งชั้น

(1.4) ลูกค้า (Customer) หมายถึงตลาด ประกอบด้วย ตลาดผู้บริโภค ตลาดผู้ผลิตหรือตลาดอุตสาหกรรม ตลาดสถาบันหรือตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งตลาดแต่ละประเภท มีลักษณะหรือพฤติกรรมที่ซื้อที่แตกต่างกัน

(2) สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมระดับกว้าง ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ และสภาพแวดล้อมจุลภาค ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้อง รู้ถึงความจำเป็น ความต้องการ และแนวโน้มของตลาด โดยการพยายามสรรหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในปัจจุบัน และอนาคต

(2.1) ประชากรศาสตร์ (Demographic) ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับขนาดและอัตราการเจริญเติบโตของประชากรในพื้นที่ต่างๆ และประเด็นหลักที่สำคัญ คือ การกระจายของประชากร ช่วงอายุ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา ลักษณะของครอบครัว การโยกย้ายที่ ทำกิน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการจำหน่ายสินค้าและบริการ

(2.2) เศรษฐกิจ (Economic) เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากกำลังซื้อของตลาดจะเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ เช่น รายได้ประชาชาติ ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

(2.3) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural) ในอดีตประเทศไทยเป็นประเทศที่อุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ แต่ปัจจุบันทรัพยากรธรรมชาติ อยู่ในสถานะเสื่อมโทรม จึงจำเป็นที่ทุกฝ่ายทั้งส่วนราชการและเอกชนต้องให้ความสำคัญและร่วมมือกัน เพื่อจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของประชาชน

(2.4) เทคโนโลยี (Technology) ในส่วนของเทคโนโลยีที่ใช้ในงานทางการตลาด ซึ่งธุรกิจนำมาใช้งานร่วมกับ กระบวนการทางธุรกิจ ของระบบสารสนเทศ ทาง การตลาด โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้านการตลาด นวัตกรรมร้านค้าปลีก ดังนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีได้มีส่วนทำให้ตลาดมีโอกาสมากขึ้น

(2.5) กฎหมายและการเมือง (Law and Political) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ เช่น นโยบายของรัฐบาล ระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย เป็นต้น

(2.6) วัฒนธรรม (Cultural) เกิดจากสถาบันและแรงกดดันอื่นๆ ซึ่ง มีผลกระทบต่อค่านิยมพื้นฐาน การรับรู้ ความชอบ และพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจทางการตลาด

(2.7) ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือสาธารณชน (Social responsibility) ตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว ว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ แต่ก็สร้าง ปัญหาให้กับหลายธุรกิจ ผลลัพธ์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ อาจทำลายสภาพแวดล้อม ซึ่งธุรกิจจะต้อง ประเมินผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพด้วย

#### 4.2) สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรทุกปัจจัยถือว่าเป็น สิ่งแวดล้อมภายในที่ประกอบด้วย 5 M ได้แก่ คน (Man) เงินทุน (Money) เครื่องจักร (Machinery) วัสดุ (Material) และตลาด (Market) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญไม่ต่างจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

(1) ฝ่ายบริหาร (Top management) ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ สนับสนุนและประสานงาน เพื่อให้กิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพตาม เป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

(2) การเงิน (Finance) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินของธุรกิจ ส่งผลให้เกิด ความคล่องตัวในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กร

(3) ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ทำหน้าที่วางแผนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ

(4) ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) ทำหน้าที่ในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ทุกชนิด ที่มีความจำเป็นไว้รองรับการใช้งานของทุกฝ่าย ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน

(5) ฝ่ายผลิต (Manufacturing) ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และพร้อมส่งมอบทันทีที่มีคำสั่งซื้อ

(6) ฝ่ายบัญชี (Accounting) ทำหน้าที่บันทึกการรายการทางบัญชี การค้าต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ทราบถึงต้นทุนและผลกำไร

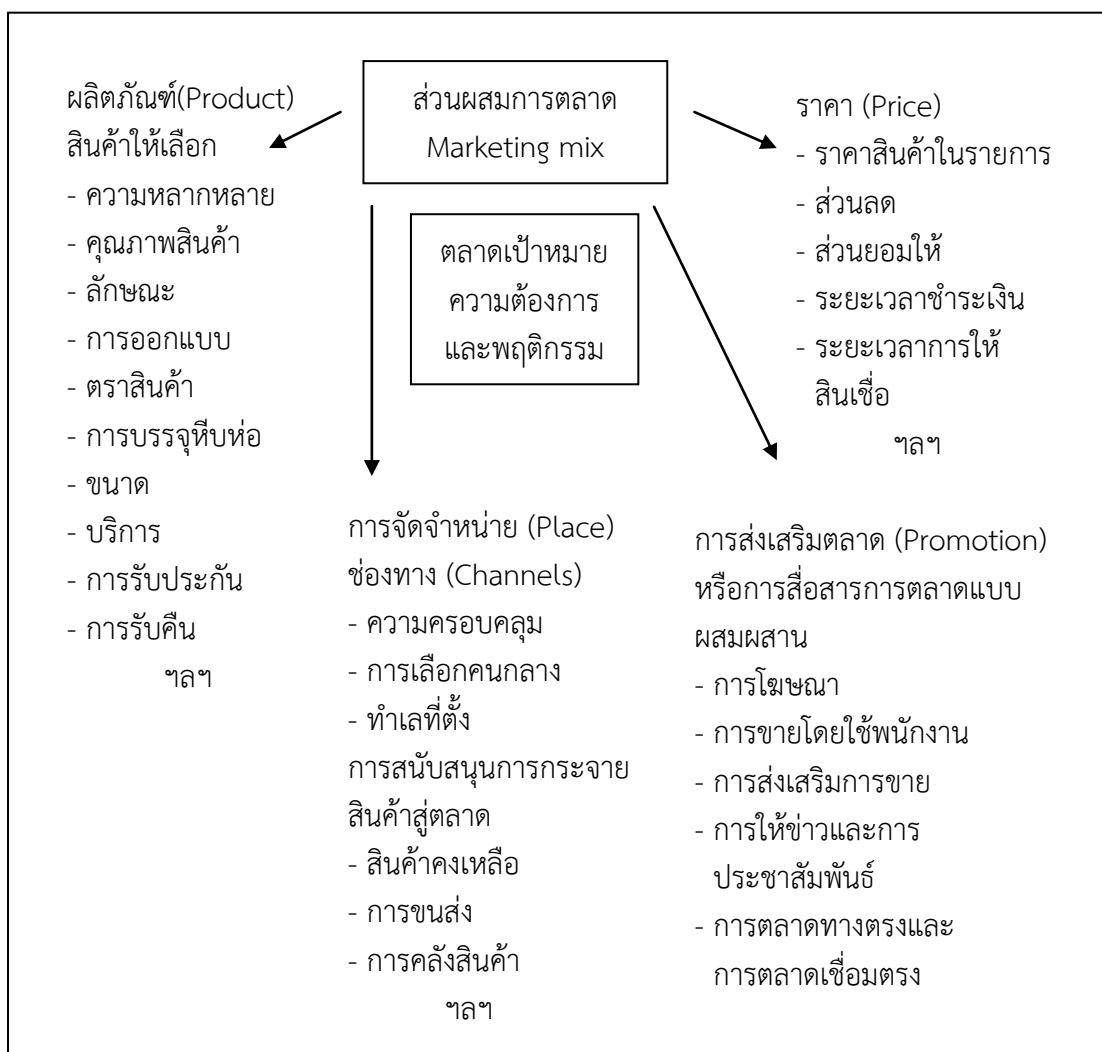
### 5) ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mix)

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2546) ได้กล่าวว่า นักการตลาดมักใช้เครื่องมือมากมาย เพื่อชักจูงให้ตลาดเป้าหมายมีปฏิกิริยาโต้ตอบ เครื่องมือต่างๆ นี้ ประกอบเป็น ส่วนผสมทางการตลาด (Market Mix) สามารถจำแนกเครื่องมือเหล่านี้เป็นกลุ่มกว้างๆ 4 กลุ่มที่เขาเรียกว่า 4P's ของการตลาด คือ สินค้า (Product) ราคา (Price) สถานที่จำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion)

เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้ให้ความหมาย ส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้และผู้บริโภคยินดีจ่าย เพราะมองเห็นว่าคุณมี รวมถึงมีการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อหาเพื่อให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามตั้งใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง ที่เรียกว่า ส่วนผสมการตลาด ประกอบด้วย 4P's คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ราคา (Price) หมายถึง การมีขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้และผู้บริโภคยินดีจ่าย การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง การจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อหาเพื่อให้ความสะดวกแก่ลูกค้า และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการให้ความพยายามตั้งใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง ในปัจจุบันหลายบริษัทมักเข้าใจผิด คิดว่า การส่งเสริมการตลาด นั้น เป็นการสร้างความสำเร็จในการขาย ดังนั้นการส่งเสริมการตลาดของแต่ละบริษัท มักจะเน้นเฉพาะการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) เท่านั้น ซึ่งจะมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ ไป การส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ ประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Public relation; PR) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) เช่น การลด แลก แจก แถม การขายด้วยตัวบุคคล (Personal selling) ดัง (ภาพที่ 2.2)

ในงานวิจัยนี้ ใช้ เครื่องมือทางการตลาด 4Ps คือ สินค้า (Product) ราคา (Price) สถานที่จำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion)





ภาพที่ 2.2 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) : 4Ps

ที่มา : เสรี วงษ์มณฑา, 2542

## 6) กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy)

กลยุทธ์การตลาด เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด หรือหมายถึงขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาด ในที่นี้จะพูดถึงส่วนประสมทางการตลาด ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งธุรกิจใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

6.1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอจำหน่ายโดยธุรกิจเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น

บรรจุภัณฑ์ สี คุณภาพ ตราสินค้า ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์และมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผล ทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถจำหน่ายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

- (1) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product different)
- (2) องค์ประกอบหรือคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product component)
- (3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product positioning)
- (4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)
- (5) กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product mix)

6.2) ด้านราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ (Perceived value) ในสายตาของลูกค้า ให้คุณค่าของผลิตภัณฑ์สูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์

6.3) ด้านการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากธุรกิจไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายคือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

(1) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of distribution or distribution channel or marketing channel) หมายถึง กลุ่มของธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายกรรมสิทธิ์ในผลิตภัณฑ์หรือเป็นการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังลูกค้า ซึ่งอาจใช้ช่องทางตรง จากผู้ผลิตไปยังลูกค้าและใช้ช่องทางอ้อมจากผู้ผลิตผ่านคนกลางไปยังลูกค้า

(2) การกระจายตัวผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนการกระจายตัวผลิตภัณฑ์สู่ตลาด (Physical distribution or market logistics) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการปฏิบัติการตามแผน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบปัจจัยการผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดสุดท้ายในการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมุ่งหวังกำไร หรือหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังลูกค้า การกระจายตัวผลิตภัณฑ์ที่สำคัญมีดังนี้ การขนส่ง (Transportation) การเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ (Storage) การคลังสินค้า (Warehousing) และการบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory management)

6.4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราผลิตภัณฑ์ โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรม การซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้จำหน่ายและผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรม การซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานจำหน่าย (Personal selling) ทำการจำหน่ายและการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal selling) โดยเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ธุรกิจอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ ซึ่งต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกัน

(Integrated marketing communication; IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และคู่แข่งกัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ มีดังนี้

- (1) การโฆษณา (Advertising)
- (2) การจำหน่ายโดยใช้พนักงาน (Personal selling)
- (3) การส่งเสริมการขาย (Sell promotion)
- (4) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation ; PR)
- (5) การตลาดทางตรง (Direct marketing)

## 2.2.2 ทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ เป็นความรู้พื้นฐานที่ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสำคัญและมีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ ได้แก่ (1) ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) ขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ (3) การพัฒนากลยุทธ์การตลาด

### 1) ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) ได้รวบรวมผู้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ไว้ ดังนี้

เป็นขั้นตอนทางการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยการริเริ่มปรับปรุงแก้ไขแล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (Thompson and Strickland, 2003 อ้างโดยศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546)

เป็นการตัดสินใจในการบริหารและการปฏิบัติที่กำหนดการทำงานขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลและการควบคุม (Wheelen and Hunger, 2002 อ้างโดยศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546)

สรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นงานที่จะต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนา จึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติ การมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง

### 2) ขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนในการจัดการเชิง กลยุทธ์ 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิง กลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546)

2.1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดการจุดแข็ง และจุดอ่อน ภายในองค์กรให้เหมาะสมกับโอกาส และอุปสรรค จากสภาวะแวดล้อมภายนอก

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก คือโอกาสและอุปสรรค (External opportunities and threats) สิ่งสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งหมายถึงลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี ตลอดจนแนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กร จะเป็นโอกาสและอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (PEST) การกำหนดโอกาสและอุปสรรคมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย (Political - legal environment) ประกอบด้วย กฎหมาย ตัวแทนจากรัฐบาล และกลุ่มกดดัน ซึ่งมีอิทธิพลและจำกัดการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลในสังคม

(1.2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic environment) เป็นกลุ่มปัจจัยที่ประกอบด้วย วงจรธุรกิจ เงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมทางการตลาดขององค์กร

(1.3) สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio - cultural environment) ประกอบด้วยสถาบันและอิทธิพลอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อค่านิยมพื้นฐานทางสังคม การรับรู้ ความพอใจ และพฤติกรรม หรือเป็นปัจจัยเกี่ยวกับประเพณี (Tradition) ค่านิยม (Value) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) รสนิยม (Taste) และรูปแบบพฤติกรรม (Patterns of behavior)

(1.4) สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological environment) เป็นอิทธิพลที่สร้างให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ การสร้างผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และโอกาสทางการตลาด ธุรกิจส่วนใหญ่จะต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผลิตภัณฑ์ของตน ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาไปอย่างมาก ความไม่ต่อเนื่องทางด้านเทคโนโลยีจะทำให้เกิดปัญหาสำหรับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ดังนั้นธุรกิจจึงต้องคอยติดตามสภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของตนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

(2) สภาพแวดล้อมภายใน คือจุดแข็งและจุดอ่อน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดีหรือไม่ดี ประกอบด้วย ฝ่ายการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและการพัฒนา ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ กิจกรรมของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น กิจกรรมการกำหนดและการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดกลยุทธ์ ขณะเดียวกันปรับปรุงจุดอ่อน ซึ่งจุดอ่อนและจุดแข็งต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือเป็น จุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งถือเป็นจุดอ่อน นอกจากนี้ เสรี วงษ์มณฑา (2542) ได้ยกตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจแสดงดัง ตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

S จุดแข็ง (Strengths)	(Weakness)
<p>วิเคราะห์สิ่งดีที่อยู่ในภายในผลิตภัณฑ์และบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินทุนหมุนเวียน</li> <li>- ภาพพจน์ของสินค้าและบริษัท</li> <li>- ช่องทางการตลาด</li> <li>- ต้นทุนการผลิตสินค้า</li> <li>- มีผู้บริหารที่มากด้วยประสบการณ์</li> <li>- มีทักษะในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>- แคมเปญโฆษณา</li> <li>- ผลิตภัณฑ์ไม่มีการลอกเลียนแบบ</li> </ul>	<p>วิเคราะห์สิ่งไม่ดีที่อยู่ในภายในผลิตภัณฑ์ และบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายผิดพลาด</li> <li>- ขาดแคลนเทคโนโลยีและบุคลากร</li> <li>- มีการวางแผนการดำเนินธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ล้มเหลวในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- สายผลิตภัณฑ์แคบ</li> <li>- ภาพพจน์สินค้าไม่ดี</li> <li>- ช่องทางการจัดจำหน่ายไม่เพียงพอ</li> <li>- เงินทุนหมุนเวียนมีน้อย</li> <li>- ไม่มีการทำโฆษณา</li> <li>- ต้นทุนการผลิตสูง</li> <li>- กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง</li> </ul>
O โอกาส (Opportunity)	T อุปสรรค (Threats)
<p>ต้องวิเคราะห์หลายๆ ด้าน เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท ชื่อเสียง ภาพพจน์ในสายตาลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง</li> <li>2. จุดอ่อนของคู่แข่งชั้น</li> <li>3. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจ โดยพิจารณาจากค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิต (VALS)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ</li> <li>- ทักษะที่ดีต่อสินค้าของผู้บริโภค</li> <li>- แข่งขันเล็กกิจการ</li> <li>- มาตรการส่งเสริมจากภาครัฐบาล</li> <li>- ดอกเบี้ยเงินกู้ลดลง</li> <li>- เทคโนโลยีหรือวิชาการใหม่ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อธุรกิจ</li> <li>- จำนวนผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<p>วิเคราะห์เช่นเดียวกับโอกาส แต่ในทางกลับกัน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ที่มีผลในทางลบต่อบริษัท</li> <li>2. จุดแข็งของคู่แข่งชั้น</li> <li>3. พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของบริษัท</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่แข่งขันรายใหม่เข้ามาในตลาด</li> <li>- คู่แข่งขันทุ่มเทงบประมาณทางการตลาดมาก</li> <li>- มีผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้</li> <li>- อัตราการแลกเปลี่ยนตราต่างประเทศ</li> <li>- กฎหมายหรือระเบียบการ</li> <li>- พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>- อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจซบเซา</li> <li>- จำนวนผู้บริโภคลดน้อยลง</li> </ul>

ที่มา : เสรี วงษ์มณฑา, 2542

2.2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) กลยุทธ์เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์และการเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถ

บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

แมทริกซ์อุปสรรค - โอกาส - จุดอ่อน - จุดแข็ง (Threats - Opportunities - Weaknesses - Strengths ; TOWS matrix) เป็นแมทริกซ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคและโอกาส กับจุดแข็งและจุดอ่อน โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้ คือ กลยุทธ์ SO (SO Strategy) กลยุทธ์ ST (ST Strategy) กลยุทธ์ WO (WO Strategy) และกลยุทธ์ WT (WT Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546) รายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวย

(2) กลยุทธ์ WO (WO strategy) เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก

(3) กลยุทธ์ ST (ST strategy) เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อหาทางหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรืออุปสรรคจากภายนอก

(4) กลยุทธ์ WT (WT strategy) เป็นการป้องกันตัว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอกซึ่งสามารถสรุปหลักการของ TOWs Matrix ดัง (ตารางที่ 2.3)

2.3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ปัญหาเบื้องต้นการ

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ส่วนประกอบที่สำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

(1) การผสมผสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกต่าง ๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจริง เกิดจากการผสมผสานภายในองค์การเดียวกัน

(2) โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการ ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างองค์การ และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ ความเป็นรูปแบบและความสลับซับซ้อน แต่ละทางเลือกตลอดจนการสร้างข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ

(3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์ สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

(4) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นวิธีการซึ่งปัจจัยต่างๆ สามารถผสมผสานกันภายในองค์กรผู้นำ

ในทางทฤษฎี มีขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ดำเนินการเพียง 2 ขั้นตอนเท่านั้น คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากไม่ได้มีการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติตามกลยุทธ์และควบคุมเชิงกลยุทธ์

### ตารางที่ 2.3 หลักการของ TOWS matrix

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลเชิงบวกต่อระบบธุรกิจ เช่น จุดแข็งด้านการจัดการ การดำเนินงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา การวิศวกรรม	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ มีผลเชิงลบต่อระบบธุรกิจ เช่น ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร
ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก	SO Strategies	WO Strategies
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies	WO Strategies
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ มีผลเชิงบวกต่อระบบธุรกิจ เช่น ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และ อนาคต การเปลี่ยนแปลงทาง การเมือง สังคม ผลิตภัณธ์ บริการ และเทคโนโลยี	ใช้จุดแข็งภายในเพื่อแสวงหา ประโยชน์จากโอกาสภายนอก เช่น กลยุทธ์ที่มีศักยภาพ สูงสุด การใช้จุดแข็งของ องค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ จากโอกาส	ปรับปรุงจุดอ่อนภายใน เพื่อ แสวงหาประโยชน์จากโอกาส ภายนอกเป็นกลยุทธ์เพื่อการ พัฒนาเอาชนะจุดอ่อนและ สร้างข้อได้เปรียบ เช่น กล ยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบจาก โอกาส เพื่อเอาชนะจุดอ่อน
อุปสรรค (Treats)	ST Strategies	WT Strategies
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ มีผลเชิงลบต่อระบบธุรกิจ เช่น การขาดแคลนแรงงานที่แข็งแกร่ง การเสื่อมความนิยมของผู้บริโภค	ใช้จุดแข็งภายในเพื่อหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจาก อุปสรรคภายนอก เช่น การใช้ จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรค	มุ่งตั้งรับโดยลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคจาก ภายนอก เช่น การตัดทอน การเลิกดำเนินงาน หรือการ ร่วมลงทุน

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546

### 2.2.3 การพัฒนากลยุทธ์การตลาด

มุสตี รุมาคม (2540) กล่าวว่า การเลือกตลาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาดจะให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงในการวางแผนกลยุทธ์การตลาด สามารถตอบได้ว่า เราจะไปถึงที่เราต้องการได้อย่างไร กลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วย การตัดสินใจเรื่องส่วนผสมทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับสินค้า ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายสำหรับตลาดเป้าหมายแต่ละตลาด

และเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักเสมอว่า กลยุทธ์การตลาดทุกกลยุทธ์ จะต้องมีส่วนผสมการตลาด และตลาดเป้าหมาย ในการพัฒนากลยุทธ์การตลาด เจ้าของธุรกิจควรจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- 1) กลยุทธ์การตลาดทุกกลยุทธ์จะต้องมีส่วนผสมทางการตลาด
- 2) กลยุทธ์การตลาดจะต้องมีตลาดเป้าหมาย
- 3) ความจำเป็นลดความต้องการของตลาดเป้าหมาย เป็นตัวกำหนดส่วนผสมการตลาด ซึ่งเหมาะสมที่สุด
- 4) ส่วนประกอบของส่วนผสมการตลาดมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- 5) การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของส่วนผสมการตลาดควรจะทำในเวลาเดียวกัน
- 6) โดยทั่วไป ไม่มีส่วนประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งของส่วนผสมการตลาดที่มีความสำคัญมากกว่าส่วนประกอบอีกส่วนหนึ่ง
- 7) กลยุทธ์การตลาดควรจะถูกพัฒนาขึ้นหลังจากมีการวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการตลาด

วิชฐา หะไร (2547) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ OTOP ในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการดำเนินงานโดยทั่วไปของกลุ่ม 2) สภาพการดำเนินงานทางการตลาดของกลุ่ม 3) วิเคราะห์ศักยภาพทางการตลาดของกลุ่ม และ 4) วิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดทางการตลาดของกลุ่ม โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประธานกลุ่ม OTOP ในสองผลิตภัณฑ์หลักทุกกลุ่มในพื้นที่ศึกษา คือ ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย จำนวน 9 ราย และผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง จำนวน 6 ราย โดยใช้แบบสอบถามเชิงโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยสถิติอย่างง่าย และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษาศักยภาพทางการตลาดของกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่ม OTOP มากกว่าครึ่งมีสมาชิก 10 - 30 คน และสมาชิกส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 50 ปี เป็นเพศหญิง จบการศึกษาไม่เกินชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย รายได้ต่อเดือน 1,000 - 3,000 บาท กลุ่มทั้งหมดมีการจัดตั้งกลุ่มมาก่อนที่จะมีโครงการ OTOP และในการจัดตั้งกลุ่มส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำเป็นอาชีพหลัก

ในการดำเนินงานด้านการตลาดของกลุ่ม ส่วนใหญ่ไม่มีสมาชิกทำหน้าที่ทางการตลาดโดยตรง แต่จะมีประธานกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบทั้งงานบริหารและการจัดการทางการตลาด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่ทางกลุ่มได้รับจากข่าวการประชาสัมพันธ์ กลุ่มเน้นการผลิตที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสั่งซื้อเป็นหลัก ช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มมีทั้งขายผ่านตัวแทนพ่อค้าคนกลาง และขาย ณ ที่ทำการกลุ่มเอง คู่แข่งทางการตลาดที่สำคัญของกลุ่มผลิตภัณฑ์ OTOP ในพื้นที่ ที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันและเป็นคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นจำนวนมาก

จากผลการวิเคราะห์ศักยภาพทางการตลาดของกลุ่มโดยพิจารณาจากส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 4 ด้าน พบว่า (1) ด้านผลิตภัณฑ์ ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย มีจุดแข็งที่



ผลิตภัณฑ์มีความเป็นเอกลักษณ์ มีลวดลายบาติกสวยงาม ส่วนประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับ ตกแต่ง ลวดลายของผลิตภัณฑ์มีความประณีต แต่กลุ่มเริ่มมีจุดอ่อนด้านวัตถุดิบที่เริ่มขาดแคลนมากขึ้น (2) ด้านราคาเนื่องจากกลุ่มเน้นคุณภาพสินค้า ต้นทุนในการผลิตของกลุ่มสูงกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้ราคาจำหน่ายสูง กลุ่มไม่มีอำนาจในการต่อรองราคา เนื่องจากลูกค้าเป็น ผู้กำหนดราคาเป็นส่วนใหญ่ เพราะตลาดมีการแข่งขันค่อนข้างสูง (3) ด้านสถานที่จัดจำหน่าย การจัดแสดงสินค้าตามนโยบายของรัฐถือเป็นการขยายโอกาสทางการตลาดให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้สถานที่สำคัญ ๆ ของรัฐ ในการจัดวางและจำหน่ายสินค้า แต่ลูกค้าต่างพื้นที่ไม่สามารถไปยังแหล่งผลิตได้ เนื่องจากไม่มีการ บังคับสถานที่ผลิตที่ชัดเจน ช่องทางการจัดจำหน่ายมีน้อย (4) การส่งเสริมการตลาด เนื่องจากภาครัฐ ให้การสนับสนุนตามนโยบายอย่างเต็มที่ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทางกลุ่มจึงยังไม่มี การส่งเสริมการตลาดโดยตนเอง

ส่วนปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่มที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน คือ ความ สม่่าเสมอของกำลังการผลิต การวางแผนทางการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายมีน้อย การพัฒนา รูปแบบของผลิตภัณฑ์และการเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ การขาดผู้ทำหน้าที่ทางการตลาดที่ชัดเจน ซึ่งจาก ปัญหาที่กลุ่มประสบส่งผลให้กลุ่มไม่สามารถที่จะขยายตลาดได้

พรรณศิริ กาญจนะเดชะ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การตลาดผลผลิต OTOP : กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมืองในจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพ การดำเนินงานโดยทั่วไปของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมืองในจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง 2) การดำเนินงาน ด้านกลยุทธ์การตลาดของกลุ่ม 3) ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาดผ้าทอมือและ 4) เพื่อกำหนด ข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมืองจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประธานกลุ่มหรือผู้ที่ทำหน้าที่ทางการตลาดของกลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมืองในจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง เน้นกลุ่มที่มีผลิตภัณฑ์จัดอยู่ในระดับ 3 – 5 ดาว จากการจัดอันดับของคณะกรรมการหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ของแต่ละจังหวัดประจำปี พ.ศ. 2546 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการกลุ่มทอผ้าในจังหวัดภาคใต้ตอนล่างเกิดขึ้น จากการที่กลุ่มสมาชิกทอผ้าเป็นผู้บริหารจัดการเองเป็นส่วนใหญ่ อายุกลุ่มเฉลี่ย 12 ปี จำนวนสมาชิก เริ่มต้นจาก 1 – 25 คน จนปัจจุบันบางกลุ่มมีสมาชิกมากกว่า 100 คน ทุกกลุ่มสั่งซื้อวัตถุดิบจาก โรงงานและซื้อต่อจากกลุ่มอื่น ผลิตภัณฑ์ทอผ้ามือ ได้แก่ ผ้าขึ้นดอกเอนกประสงค์ ผ้าขาวม้า และผ้า ขึ้นปลายทางเอนกประสงค์ แต่ละกลุ่มจะมีลายผ้าที่ไม่ต่างกันมากนัก แต่มีการดัดแปลงเพิ่มเติมลายใน แต่ละกลุ่มทำให้มีชื่อต่างกัน

การดำเนินงานด้านกลยุทธ์การตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ คือ การใช้ตราสินค้าบนบรรจุ ภัณฑ์มีเพียงร้อยละ 70 ตราสินค้าส่วนใหญ่ใช้ชื่อและสัญลักษณ์ของกลุ่มไม่ได้สื่อความหมายของ ผลิตภัณฑ์ทำให้ยากต่อการจดจำ ร้อยละ 30 ไม่มีตราสินค้า ราคาขายผ้าทอมืออยู่ในช่วง 100 ถึง 200 บาทต่อหลา ด้านการตั้งราคาขายขึ้นอยู่กับความยากง่ายของลวดลายและเวลาที่ใช้ในการทอผ้า แต่ละลาย ด้านการจัดจำหน่ายส่วนใหญ่จะนำผลผลิตที่ได้ไปรวมกันที่ทำการกลุ่มทอผ้าหรือร้านค้า ชุมชนของกลุ่มร้อยละ 90 นอกจากนั้นจะเป็นการส่งต่อไปจำหน่ายยังศูนย์จำหน่าย OTOP ต่าง ๆ และผ่านพ่อค้าคนกลาง และด้านการส่งเสริมการตลาดโดยการร่วมงานนิทรรศการหรืองานแสดง สินค้าร่วมกัน ร้อยละ 50 การขายผ่านหน่วยงานของรัฐ จัดทำเอกสารแนะนำความเป็นมาพร้อม

ผลงานที่ได้รับรางวัลเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในตัวสินค้า การให้ส่วนลดแก่พ่อค้าคนกลาง และมีการลดราคาหากการซื้อแต่ละครั้งมีปริมาณมากสำหรับลูกค้าปลีก

ส่วนปัญหาที่พบบ่อยคือ ปัญหาเรื่องรูปแบบในการดำเนินกิจการแบบดั้งเดิม ขาดความรู้ด้านการบริการการจัดการสมัยใหม่ ด้านการผลิตและการตลาดที่ดีพอ ปัญหาที่พบระดับปานกลาง ได้แก่ ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยในเรื่องวัตถุดิบภายในประเทศ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ การตั้งราคาของผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามต้นทุนที่แท้จริง เนื่องจากสมาชิกขาดความรู้ในการคิดต้นทุน สินค้าไม่ได้คุณภาพ ขนาด สี และลวดลายไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า สินค้าที่ผลิตได้ มีรูปแบบที่ซ้ำ ๆ กัน ในแต่ละกลุ่มทอผ้า เกิดปัญหาสินค้าล้นตลาด ราคาสินค้าส่วนใหญ่ใช้ชื่อและสัญลักษณ์ของกลุ่มไม่ได้สื่อความหมายของผลิตภัณฑ์ทำให้ยากต่อการจดจำ ไม่มีการวางแผนการผลิตของกลุ่ม ขาดการทำตลาดในเชิงรุก ผลิตตามคำสั่งของลูกค้าหรือพ่อค้าคนกลาง รูปแบบของสินค้าไม่หลากหลาย การตัดราคากันเองในกลุ่ม ผลิตสินค้าไม่ทันเวลาส่งมอบ สมาชิกไม่ยอมตัดเงินรายได้จากการขายบางส่วนเพื่อทำการตลาด

พงษ์สันต์ ต้นหยง และคณะ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม 2) ความต้องการการพัฒนา และปัญหาอุปสรรคสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐมและ 3) พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีการบันทึกเทปการสนทนา คือ ผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม ที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในเว็บไซต์ [www.thaitambon.com](http://www.thaitambon.com) จำนวน 22 ราย โดยแบ่งสินค้าเป็น 5 กลุ่มใหญ่ คือ สินค้าเกษตรสินค้าเกษตรแปรรูป สินค้าสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยา สินค้าเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง และสินค้าศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก ตามลักษณะของสินค้า นอกจากนั้นก็ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ร้านค้าจัดจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม จำนวน 1 ราย และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการทำตลาดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ จำนวน 1 ราย ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเทปสนทนา นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของประเด็นปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการ สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม ตัวผลิตภัณฑ์ทุกกลุ่ม จะเน้นในเรื่องคุณภาพสินค้าเป็นหลัก โดยมีความคิดว่าถ้าคุณภาพสินค้าดี แล้วก็จะทำให้สามารถขายได้ แต่ก็มีสินค้าสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหารและยาที่พบปัญหาในเรื่องการรับรองมาตรฐานจากองค์การอาหารและยา (อย.) และมีความคิดที่ว่า ถ้าต้องทำตามขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพจะทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นอาจส่งผลทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง ส่วนการทำตลาดโดยส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การบอกปากต่อปากเพราะง่ายและไม่ต้องลงทุนมากส่วนวิธีอื่น ๆ ก็ใช้โฆษณาในหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และวิทยุ พบได้ในกลุ่มสินค้าเครื่องประดับตกแต่งและสินค้าศิลปะประดิษฐ์ และของที่ระลึก เนื่องจากเป็นสินค้าที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ประกอบกับการประชาสัมพันธ์ของทางรัฐบาลทำให้สื่อเหล่านี้ให้ความสนใจในการนำเสนอซึ่งก็ช่วยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นทำให้ขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเมื่อมองในมุมมองของผู้ประกอบการแล้วจะพบปัญหาใหญ่ ๆ คือ เรื่องการทำตลาดไม่ว่าจะเป็นตลาดที่ยังไม่กว้าง รัฐให้การสนับสนุนไม่เพียงพอ มีคู่แข่งมาก เรื่องเงินทุนที่มีปัญหา ตัวสินค้าเสียง่ายโดยเฉพาะสินค้าอาหาร และบรรจุภัณฑ์ที่ต้องพัฒนา ส่วนมุมมองของผู้เชี่ยวชาญนั้นก็บอกไว้ว่าปัญหาใหญ่ ๆ คือ คุณภาพสินค้า ที่ยังไม่ผ่าน อย. โดยเฉพาะสินค้าประเภทอาหารเรื่องบรรจุภัณฑ์ที่แต่ละกลุ่มมีการลงทุนน้อย และกลุ่มสมาชิกยังไม่มี ความเข้มแข็งและความสามัคคีที่มากพอ

สำหรับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ในจังหวัดนครปฐม คือ จัดให้มีร้านค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นศูนย์รวมสินค้าทั้งหมด สร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ผลิต ร้านค้า เพื่อให้เกิดการกระจายที่มีประสิทธิภาพ และควรมีการช่วยเหลือในรูปแบบการฝึกอบรม การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการให้คำปรึกษาในด้านวิชาการ

สินีรัต สินสุขไชย (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอมะสอย จังหวัดตาก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพและปัญหาทางการตลาด 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออัญมณีของลูกค้า และ 3) พัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการอัญมณี ในการศึกษาสภาพและปัญหาทางการตลาดของผู้ประกอบการค้าอัญมณี ใช้วิธีรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ ใช้แบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบบสอบถามได้แก่ ผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอมะสอย จังหวัดตาก จำนวน 123 คน การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกำหนดคำตอบให้เลือกและแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออัญมณีของลูกค้า อำเภอมะสอย จังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ลูกค้าอัญมณี อำเภอมะสอย จังหวัดตาก จำนวน 400 คน การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการอัญมณี อำเภอมะสอย จังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอมะสอย จังหวัดตาก จำนวน 14 คน วิธีรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสนทนากลุ่มแล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ในเชิงเหตุผลให้มีความสัมพันธ์กับข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า สภาพและปัญหาทางการตลาดของผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอมะสอย จังหวัดตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออัญมณีของลูกค้า อำเภอมะสอย จังหวัดตาก กรณีใช้แบบสอบถามในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออัญมณีของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านราคา ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางการจัดจำหน่าย และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ

ส่วนการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการอัญมณี อำเภอมะสอ จังหวัดตาก โดยใช้การสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอมะสอ จังหวัดตาก วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ได้กลยุทธ์ทางการตลาด 4 กลยุทธ์ คือ

(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการอัญมณี ให้มีความรู้เรื่องอัญมณี รวมทั้งเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยอัญมณี ให้มีความหลากหลาย บ่งบอกความเป็นอัตลักษณ์ของผู้ประกอบการอัญมณี ประกอบกับการวางตำแหน่งสินค้าอัญมณีให้เป็นสินค้าประจำจังหวัดตาก รวมทั้งการที่ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หอการค้า พาณิชยจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด ออกใบรับรองให้ผู้ประกอบการค้าอัญมณี เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์กลางการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอัญมณีและตัวเรือนเครื่องประดับในอำเภอมะสอ จังหวัดตาก โดยร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการกับสภาอุตสาหกรรมหอการค้าจังหวัด และพาณิชยจังหวัด

(2) กลยุทธ์ด้านราคา การใช้คุณภาพของอัญมณีเป็นตัวกำหนดราคา โดยพิจารณาจาก สี ขนาด น้ำหนัก และความใสสะอาดของอัญมณี รวมทั้งลักษณะเฉพาะตัวของอัญมณีที่ไม่มีในทุุกเม็ด เช่น หับทิมที่มีสตาร์ จะมีราคาแพงกว่าหัททิมที่ไม่มีสตาร์ ตลอดจนความประณีตของชิ้นงาน เป็นต้น นอกจากนี้ การที่ผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอมะสอ จังหวัดตาก มีการรวมกลุ่มกัน เพื่อให้มีอำนาจการต่อรองราคากับผู้ขายในการซื้ออัญมณีที่นำมาจำหน่าย

(3) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย จัดให้มีการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้นโดยการจำหน่ายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านตัวแทนหรือพ่อค้าคนกลาง การจำหน่ายผ่านร้านค้าปลอดภาษี และการจำหน่ายผ่านบริษัทขาย จัดให้มีงานแสดงผลิตภัณฑ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจำหน่ายอัญมณีผ่านเครือข่าย โดยการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการค้าอัญมณีระหว่างจังหวัด โดยร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการค้าอัญมณีกับสภาอุตสาหกรรม หอการค้าจังหวัด กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงต่างประเทศ การใช้กฎหมายอย่างจริงจังกับผู้ค้ารายย่อยต่างด้าว โดยร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการกับสภาอุตสาหกรรม โดยร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น กรมจัดหางาน ตำรวจท่องเที่ยว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ

(4) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการค้าอัญมณี จัดแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศและเผยแพร่อัญมณีทางเว็บไซต์ โดยร่วมมือกับหอการค้าสภาอุตสาหกรรมจังหวัด กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงต่างประเทศ รวมทั้งการที่ผู้ประกอบการค้าอัญมณี ร่วมมือกับภาครัฐและจัดงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ และการจัดให้มีการสื่อสารทางการตลาดให้หลากหลายช่องทาง รวมทั้งการออกใบรับรองการซื้อ จำหน่ายอัญมณีให้ลูกค้า ตลอดจนผู้ประกอบการค้าอัญมณีเสนอให้ภาครัฐจัดให้มีการคมนาคมทางอากาศเพื่อความสะดวกสำหรับลูกค้า

## 2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

นพว กบดำ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเซตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การดำเนินงานและผลการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเซตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 2) ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเซตวัน ตำบล หัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 3) ปัจจัย

ภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเซตวัน ตำบลหัวทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สมาชิกกลุ่มสตรีแม่บ้าน สัมภาษณ์ 12 คน ผู้นำชุมชน สัมภาษณ์ 3 คน เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจชุมชน 5 หน่วยงาน 5 คน เจ้าของร้านค้าที่จำหน่ายผ้าตีนจก 3 คน และบุคคลในครอบครัวของสตรีที่ทอผ้าตีนจก 3 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 26 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และสังเกต แล้วนำข้อมูลมาการวิเคราะห์ตามประเด็นของตัวแปรที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเซตวัน เกิดจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ และการระดมทุนของสมาชิก ส่วนการเตรียมความพร้อมพบว่า ความพร้อมด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบนั้นเกิดจากความมีน้ำใจ และความเสียสละตั้งใจจริงของสมาชิกทุกคน ในด้านทักษะความรู้ พบว่า สมาชิกทุกคนมีทักษะความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษและการดำเนินงานของกลุ่ม พบว่า มีการจัดวางโครงสร้างหน้าที่ของกลุ่มไว้อย่างชัดเจน ในเรื่องของการผลิตและการตรวจสอบคุณภาพนั้น สามารถผลิตผ้าทอที่มีลวดลายที่หลากหลาย และตามที่ถูกคำสั่งทอ อีกทั้งมีการตรวจสอบคุณภาพผ้าทออย่างสม่ำเสมอ ด้านการตลาด พบว่า ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีจึงได้รับการรับรองว่าเป็นผลิตภัณฑ์มาตรฐานชุมชนสำหรับการจัดการด้านการเงิน พบว่า เงินที่ได้จากการระดมทุน และจากการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ ได้นำไปใช้ในการดำเนินงานภายในกลุ่ม โดยมีการจัดทำบัญชีรายรับและรายจ่าย ที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการปันผลและการให้สวัสดิการแก่สมาชิกกลุ่ม มีการสร้างความร่วมมือในลักษณะที่เป็นเครือข่ายในด้านการให้ความรู้และความช่วยเหลือชุมชน ส่วนผลการดำเนินงาน พบว่า สินค้าเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม คือ ผ้าทอตีนจกย้อมคราม ซึ่งได้รับการคัดสรรผลิตภัณฑ์ในระดับ 4 ดาว ผ้าทอของกลุ่มมีจำหน่ายทั่วไป มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9 ปี สมาชิกมีการพัฒนาทักษะทอผ้า มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ครอบครัวมีความอบอุ่นและช่วยอนุรักษ์ศิลปะการทอผ้าประจำท้องถิ่น

สำหรับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินงาน พบว่า สมาชิกมีเจตคติที่ดีต่อการทอผ้าตีนจก แรงจูงใจจากการสนับสนุนจากภาครัฐ การเรียนรู้ที่ได้รับจากบรรพบุรุษและการถ่ายทอดทักษะของสมาชิกด้วยกัน รวมถึงความคาดหวังที่จะทำงานในท้องถิ่นและการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของสมาชิก และปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานที่สำคัญได้แก่ ผู้ผลิตมีความชำนาญในการทอและสามารถประยุกต์ลวดลายใหม่ ๆ ได้ ด้านการตลาดสินค้ามีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มีการจำหน่ายหลายช่องทางหลายช่องทาง และมีราคาที่เหมาะสม ด้านแรงงานมีฝีมือและมีจำนวนเพียงพอ ด้านการเงินมีเงินทุนเหมาะสม การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้นำที่เข้มแข็ง 2 คน และสมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี มีการปฏิสัมพันธ์กับภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนทักษะความรู้ และขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

อรธฤติ วงศ์เวสารัช (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์กาแฟผสมพร้อมดื่ม (กาแฟ 3 in 1) กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรทำสวนตำบล จ.ป.ร. จังหวัดระนอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์กาแฟผสมพร้อมดื่ม (กาแฟ 3 in 1) และ 2) กำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์กาแฟผสมพร้อมดื่ม (กาแฟ 3 in 1) โดยข้อมูลที่ใช้

ในการศึกษาประกอบด้วยข้อมูลหัตถ์ภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกร ทำสวนตำบล จ.ป.ร. 3 กลุ่ม คือ สมาชิก จำนวน 30 ตัวอย่าง กรรมการ จำนวน 10 ตัวอย่าง และหน่วยงานสนับสนุนจำนวน 5 ตัวอย่าง โดยการใช้แบบสอบถามเชิงโครงสร้างในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) ควบคู่กับเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT analysis) ในรูปแบบของ TOWS matrix

ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพทางด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์กาแฟผสมพร้อมดื่ม (กาแฟ 3 in 1) (1) จุดแข็ง ได้แก่ ความซื่อสัตย์ของสมาชิกและกรรมการกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิกและกรรมการกลุ่ม โครงสร้างการบริหารของกลุ่ม เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตกาแฟ (กาแฟ 3 in 1) ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานและมาตรฐานการผลิต (2) จุดอ่อน ได้แก่ ความรู้ความสามารถของสมาชิกและกรรมการกลุ่มและความสัมพันธ์ต่อชุมชน (3) โอกาส ได้แก่ ความจริงใจของหน่วยงานราชการในการให้ความช่วยเหลือการดำเนินงานของกลุ่ม และนโยบายรัฐที่ส่งเสริมด้านการตลาด ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนด้านต่าง ๆ และ (4) อุปสรรค ได้แก่ ความสามารถของคู่แข่งในด้านต่าง ๆ เช่น รูปแบบ รสชาติของผลิตภัณฑ์ และราคา

สำหรับกลยุทธ์ด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์กาแฟผสมพร้อมดื่ม (กาแฟ 3 in 1) ได้แก่ (1) เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพิ่มราคาดีสินค้าให้ตอบสนองความต้องการลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ (2) จัดฝึกอบรมให้สมาชิกและกรรมการมีความรู้เกี่ยวกับการตลาด มีการศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรกลุ่มอื่น ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างเครือข่าย (3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อลดความล่าช้าในการบริหารงาน (4) ส่งเสริมให้ผู้ทำหน้าที่ทางการตลาดหาความรู้เกี่ยวกับข่าวสารการตลาด การทำธุรกิจ สภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้มีความรู้ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม อีกทั้งแสวงหาตลาดและช่องทางจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่ม (5) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับข้อกำหนดและระเบียบต่าง ๆ ของกลุ่ม ให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน และลดข้อขัดแย้งของกรรมการและสมาชิก

ในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากเป็นความรู้ใหม่สำหรับเกษตรกร ซึ่งยังขาดความเข้าใจและอาจดำเนินการผิดพลาดได้ โดยหน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนการดำเนินงานทั้งระบบมีใช้สนับสนุนเพียงบางส่วน เช่น เมื่อสนับสนุนและส่งเสริมการผลิต ก็ควรจัดหาตลาดรองรับผลผลิตและผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ และส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อำมร รอดดำ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร 2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจสังคมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร 3) ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารและ 4) เสนอแนะยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร โดยกลุ่มตัวอย่างใน

การวิจัย กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารที่มีรายชื่ออยู่ในแบบคำขอจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน ใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในแต่ละอำเภอมีลักษณะทางปัจจัยพื้นฐานและสังคมที่ใกล้เคียงกัน โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอำเภอ 1 อำเภอ จากอำเภอทั้งหมดในจังหวัดสงขลา ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นอำเภอหาดใหญ่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Pearson's correlation และ Chi-square กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้นำกลุ่มวิสาหกิจ กลุ่มละ 1 คน จำนวน 9 คน ศึกษาโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก นำมาเรียบเรียงและสรุปประเด็นเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุในการตัดสินใจร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วม ในด้านการศึกษาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ด้านการดำเนินงานตามแผน และการติดตามประเมินผล สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง

ด้านปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า อายุ รายได้ของครอบครัว การรับข่าวสารเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน จากสื่อสิ่งพิมพ์ การอบรมดูงาน ความรู้ความเข้าใจในหลักการวิสาหกิจชุมชน การนับถือศาสนา มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนขนาดของครอบครัว การรับข่าวสารเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในทุกด้าน

ส่วนปัญหาอุปสรรคของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน พบว่า สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของขั้นตอนการดำเนินงาน ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลยังไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ครอบคลุม ขาดความรู้ทักษะในการศึกษาศักยภาพ การจัดทำแผนการดำเนินงาน การติดตามประเมินผล ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน และไม่ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ควรให้เจ้าหน้าที่ทำความเข้าใจให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการศึกษาศักยภาพ ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ฝึกทักษะในเรื่องการศึกษาศักยภาพการจัดทำแผนการดำเนินงาน การติดตามประเมินผล จัดให้มีการศึกษาดูงานวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ ใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสมาชิก และควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

การเสนอแนะยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม คือ ยุทธศาสตร์ พัฒนาการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม พัฒนาการจัดทำแผนปฏิบัติงาน การสร้างศักยภาพในการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม และการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม

พงเกษตร วงศ์อนุพรกุล (2552) ได้ทำศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษา กลุ่มแม่บ้านวัดจันทร์พัฒนา หมู่ที่ 7 ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การดำเนินงานและสภาพปัญหาด้าน

การตลาด 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาด้านการตลาด 3) ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านวัดจันทร์พัฒนา หมู่ที่ 7 ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก แหล่งข้อมูล ได้แก่ สมาชิกกลุ่มแม่บ้านวัดจันทร์พัฒนาที่ปฏิบัติหน้าที่ผลิตจำหน่าย และประชาสัมพันธ์ สัมภาษณ์คณะกรรมการกลุ่มและสมาชิก รวมจำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประเด็นในการอภิปรายกลุ่ม แบบบันทึก การสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านวัดจันทร์พัฒนา หมู่ที่ 7 ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการตลาด ได้ผลิตภัณฑ์ประเภทขนมพุดและครีมνωตผสมผสมสมุนไพรที่ปลูกในชุมชนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อจำหน่าย เป็นอาชีพเสริมและสร้างรายได้ ผลผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายและได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานราชการ ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน สภาพปัญหาด้านการตลาดที่สำคัญคือ ปัญหาการบรรจุภัณฑ์ยังขาดการพัฒนาในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ การตั้งราคายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล แหล่งจำหน่ายยังมียอดขายน้อย และขาดการประชาสัมพันธ์ผลผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

สำหรับแนวทางการพัฒนาด้านการตลาด กำหนดแนวทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยปรับปรุงรูปปลั๊กอิน กล้องบรรจุสินค้าให้เป็นเอกลักษณ์และป้องกันสินค้าเสียหาย ด้านราคาจำหน่าย กำหนดราคาโดยมีส่วนลดตามยอดสั่งซื้อ และให้พ่อค้าปลีกกำหนดราคาได้เอง ด้านการจัดจำหน่าย นำสินค้าไปจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการและเอกชนจัดขึ้น ผักขายตามเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและสถานเสริมความงาม และด้านการส่งเสริมการจำหน่าย โดยนำสินค้าไปจัดแสดง การจำหน่ายตรง การให้ข่าวเกี่ยวกับสินค้า การจัดทำแผ่นพับ ป้ายโฆษณา และประชาสัมพันธ์ทางวิทยุชุมชน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และอินเทอร์เน็ต

ส่วนผลการประเมินแนวทางการพัฒนาด้านการตลาด มีความเหมาะสมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคาจำหน่าย ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการจำหน่าย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด การจัดแสดงสินค้าตามที่หน่วยงานราชการหรือเอกชนจัดขึ้น เพื่อจะได้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ซึ่งเป็นด้านการส่งเสริมการจำหน่าย มีความเหมาะสมมากที่สุด

ชฎาพร ไชยศรี (2552) ได้ทำศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้อง ตำบลห้วยส้ม อำเภอภูกระดึง จังหวัดเลย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้อง 2) ปัจจัยสนับสนุนให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชน แม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้อง สามารถดำเนินการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและ 3) ผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้อง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้องและผู้เกี่ยวข้องจำนวน 36 คน รวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์และการประชุม ใช้เทคนิค SWOT analysis เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง



โครงสร้าง และประเด็นคำถามในการจัดเวทีประชุม การวิเคราะห์ใช้ร้อยละและวิเคราะห์เนื้อหา โดยการบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้อง ตำบลห้วยส้ม อำเภอกู่กระดิ่ง จังหวัดเลย ด้านการวางแผนกลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์การจัดตั้งกลุ่มโดยการประชุมประจำทุกเดือนเพื่อจะประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่ม แล้วนำไปปรับปรุงการผลิต ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในครั้งต่อไป ด้านการจัดการองค์รกรกลุ่มมีโครงสร้างกลุ่มที่ชัดเจนมีการเลือกตั้งคณะกรรมการกลุ่มมีกฎระเบียบที่ร่วมกันสร้างขึ้นจากการสื่อสารและเรียนรู้โดยการประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผน การควบคุมในการผลิต ความสามารถบริหารจัดการสมาชิก ส่วนการพัฒนากลุ่มขึ้นอยู่กับการมีเครือข่ายสนับสนุนด้านวัตถุดิบ ตลาดและการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ปัจจัยเอื้อที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ ความสามัคคีและเสียสละของสมาชิก มีหน่วยงานภาครัฐสนับสนุนงบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์มีการกำหนดหน้าที่ และระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน

ส่วนผลการดำเนินงานของกลุ่ม พบว่ามีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สมาชิกกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้น คนในครอบครัวและชุมชนมีความสามัคคีกันดีขึ้น ความเป็นองค์กรประชาชน กลุ่มได้รับการยอมรับจากชุมชนและมีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชน ด้านการบริหารเงินทุนของกลุ่ม มีการระดมหุ้นทำให้เกิดการออม ด้านการประสานงานด้านต่าง ๆ กลุ่มมีการจัดประชุมทุกเดือนเพื่อร่วมกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการดำเนินงานกลุ่มร่วมกัน

### 2.5.3 งานวิจัยเกี่ยวกับอาหารฮาลาล

ชมิ้มมารา ประธานศิริ (2548) ได้ทำศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การส่งออกอาหารฮาลาลจากประเทศไทยสู่ตลาดโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์การส่งออกอาหารฮาลาลจากประเทศไทยสู่ตลาดโลกและ 2) เปรียบเทียบกลยุทธ์การส่งออกอาหารฮาลาล ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของ ประสบการณ์ด้านการส่งออก ระดับทุนจดทะเบียน และประเภทของกิจการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกอาหารฮาลาล จำนวน 300 ราย กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มตามสะดวก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ F-test (One-way ANOVA)

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การส่งออกอาหารฮาลาลจากประเทศไทยสู่ตลาดโลก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31 - 40 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการส่งออก 16 ปี ขึ้นไป และผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีระดับทุนจดทะเบียน 5 - 30 ล้านบาท และเป็นบริษัทจำกัด ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในสถานประกอบการน้อยกว่า 100 คน และผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 500,001 บาทขึ้นไป และผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกอาหารฮาลาล ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาด ที่ผลักดันให้เข้าสู่ระดับโลกทุกด้านในระดับมาก โดยที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับด้านต้นทุนมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านตลาด และให้ความสำคัญกับด้านการแข่งขันน้อยที่สุด

ด้านการเปรียบเทียบกลยุทธ์การส่งออกอาหารฮาลาล ที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง (1) ประสพการณ์ด้านการส่งออก คือ ผู้ประกอบการที่มีประสพการณ์ 11 - 15 ปี และต่ำกว่า 6 ปี ให้ ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาดด้านการแข่งขันมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกที่มี ประสพการณ์ 16 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ระดับทุนจดทะเบียน คือ ผู้ประกอบการที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 31 - 55 ล้านบาท และ 5 - 30 ล้านบาท อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ประเภทของกิจการจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจส่งออก อาหารฮาลาล คือ ผู้ประกอบการที่เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด กิจการเจ้าของคนเดียวและบริษัทมหาชนให้ ความสำคัญกับปัจจัยทางการตลาด โดยรวมมากกว่าผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทจำกัด อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสรุปข้อเสนอแนะที่ได้มาเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนิน กลยุทธ์การตลาด เพื่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินของธุรกิจนั้นผู้ประกอบการควร เลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับทิศทางของธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ต่อไป

ธรรมศาสตร์ พิชยศาสตร์พงศ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการ แข่งขันของไก่สดแช่เย็นและแช่แข็งฮาลาลไทยในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา 1) ทราบถึงสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการผลิต การตลาดส่งออก ขั้นตอนการส่งออก และมาตรการ ทางการค้าที่มีผลต่อการส่งออกไก่สดแช่เย็นแช่แข็งฮาลาลของไทยในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง คือ สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ซาอุดีอาระเบีย และคูเวต 2) คำนวณดัชนีความสามารถในการ แข่งขันโดยวิเคราะห์ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏว่ามีความได้เปรียบ หรือสูญเสียความ ได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งออก โดยทำการเปรียบเทียบับประเทศคู่แข่งทั้งหมด ในประเทศ ผู้นำเข้าทั้ง 3 ประเทศ 3) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดไก่สดแช่เย็นแช่แข็งฮาลาลของ ไทยกับประเทศคู่แข่งทั้งหมดในประเทศผู้นำเข้าทั้ง 3 ประเทศ โดยวิเคราะห์หาสัดส่วนของการ เปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งการตลาดว่าเป็นผลมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงขนาดของตลาด และ การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการแข่งขันอย่างละเท่าไร โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ปริมาณ การส่งออกสองช่วงเวลา คือ ระหว่างปี พ.ศ.2540 - 2543 และระหว่างปี พ.ศ.2544 - 2546

ผลจากศึกษาพบว่า ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Reveal comparative advantage) พบว่า ประเทศไทยมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ ในการส่งออกไก่สด แช่เย็นแช่แข็งฮาลาล ไปยังสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ถึงแม้การนำเข้าโดยรวมจะมีแนวโน้มที่ลดลง โดยตลอด เนื่องมาจากการหดตัวของตลาด แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยก็ยังสามารถป้องกันการ สูญเสียส่วนแบ่งการตลาดได้ดีกว่าประเทศคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาดเดียวกัน สำหรับในประเทศไทย ซาอุดีอาระเบียและประเทศคูเวตนั้น ประเทศไทยไม่มีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งออก ไก่สดแช่เย็นแช่แข็งฮาลาลในทั้งสองประเทศ

สำหรับการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ย ระหว่าง ปี 2540 - 2543 และ ปี 2544 - 2546 พบว่า ในประเทศสาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ประเทศไทย มีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระดับการแข่งขัน แต่ไทยก็เสีย ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดที่เป็นผลมาจากการลดลงของขนาดตลาด ในประเทศซาอุดีอาระเบียประเทศไทยได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาด โดยมีส่วน

แบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการแข่งขัน และเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดที่เป็นผลมาจากการลดลงของขนาดตลาด ส่วนในประเทศไทยได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการแข่งขันและ ได้ประโยชน์จากทั้งการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของขนาดตลาด

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายที่ภาครัฐควรมีการสนับสนุนให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาเพื่อขยายการส่งออกในระดับภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงการประชาสัมพันธ์สร้างความเชื่อมั่น และส่งเสริมการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่องในหลาย ๆ รูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเตือนภัยที่จำเป็น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้นำเข้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลจากนโยบายเกี่ยวกับการนำเข้าต่าง ๆ จะต้องมีการปรับปรุงให้ทันทั่วถึงและในขณะเดียวกันผู้ส่งออกควรจะต้องศึกษาวิเคราะห์ ถึงรสนิยมของผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศให้ทัน

วนิดา ศักดิ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถในแข่งขันอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลของประเทศไทย กรณีศึกษาอาหารทะเลแปรรูป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศักยภาพการผลิตและการส่งออกอาหารฮาลาลของไทย 2) ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งออกอาหารฮาลาลของไทยและประเทศคู่แข่ง 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าการส่งออกอาหารฮาลาลของไทยและ 4) ประเมินศักยภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลของไทย โดยมีวิธีการทดลอง คือ 1) การเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันการส่งออกอาหารฮาลาลของไทยและประเทศคู่แข่งที่ใช้ดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏและส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศในช่วงปี พ.ศ. 2541 - 2548 2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าการส่งออกอาหารฮาลาลของไทยใช้แบบจำลองส่วนแบ่งตลาดคงที่ ในการเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกเฉลี่ยในช่วงปี พ.ศ. 2545 - 2548 และ 3) การประเมินศักยภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลของไทยใช้แบบจำลองไดมอนต์ ในการพิจารณาปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการแข่งขัน กรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย คือ อาหารทะเลแปรรูป ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ปลาซาร์ดีนแปรรูป ปลาทูน่าแปรรูป ปูแปรรูป ปลาหมึกแปรรูป และหอยแปรรูป ตลาดที่พิจารณาคือ ตลาดโลก ตลาดส่งออกสำคัญ และตลาดกลุ่มประเทศมุสลิม สำหรับข้อมูลอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปริมาณผลิต ปริมาณการจำหน่าย การค้าต่างประเทศ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอุตสาหกรรม จะถูกนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ส่วนการศึกษาถึงระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลของไทย จะใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือ ดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ หรือดัชนี RCA และแบบจำลองส่วนแบ่งตลาดคงที่

ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตและส่งออกอาหารทะเลแปรรูปรายสำคัญของโลก และอาหารทะเลแปรรูปเป็นสินค้าที่มีมูลค่าการส่งออกสูงสุดในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมเกษตร ในด้านความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งออกอาหารทะเลแปรรูปทุกผลิตภัณฑ์ในตลาดโลกและตลาดส่งออกสำคัญ สำหรับตลาดกลุ่มประเทศมุสลิม ประเทศไทยมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบเฉพาะผลิตภัณฑ์ปลาทูน่าแปรรูปและปลาซาร์ดีนแปรรูป ใน

ตลาดโลกและตลาดส่งออกที่สำคัญพบว่า มูลค่าการส่งออกอาหารทะเลแปรรูปที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการขยายตัวการส่งออกของโลกโดยเฉลี่ยเท่านั้น สำหรับตลาดกลุ่มประเทศมุสลิม มูลค่าการส่งออกที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการขยายตัวการส่งออกของโลกโดยเฉลี่ยและผลจากการกระจายตลาดตามลำดับ สำหรับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย มีศักยภาพการแข่งขันในด้านของโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรที่มีความชำนาญในการผลิต นอกจากนี้คุณภาพสินค้าและมาตรฐานการผลิตของไทยยังเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคต่างประเทศ สำหรับปัญหาที่ทำให้ศักยภาพการแข่งขันอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของไทยลดลงมากที่สุด คือ การขาดแคลนและการลดลงของคุณภาพวัตถุดิบ ทำให้มีการนำเข้าวัตถุดิบบางส่วนจากต่างประเทศ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น รวมทั้งการไม่มีบทบาทในเวทีการค้าโลก ทำให้ประเทศไทยไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานสินค้าอาหารต่าง ๆ

ไพรัช วัชรพันธ์ และคณะ (2551) ได้ทำศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพทางการตลาดของอาหารฮาลาลเพื่อการส่งออกของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวทางและแนวคิดอิสลามในการพัฒนาอาหารฮาลาลในระดับวิสาหกิจชุมชนอิสลามและ SMEs ที่เกี่ยวกับอาหารฮาลาล 2) เปรียบเทียบ (Benchmark) การจัดการอาหารฮาลาลระหว่างประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย 3) ปัญหาการตลาดอาหารฮาลาลภายในประเทศไทย และ 4) การพัฒนาตลาดและกลุ่มทางการตลาดสินค้าอาหารฮาลาลในต่างประเทศ เช่น กลุ่มประเทศสมาชิก OIC ได้แก่ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ตุรกี และกลุ่มประเทศที่เป็น Non - Muslim ได้แก่ EU ใช้แบบสอบถามทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามมี 2 ลักษณะ คือ แบบมีโครงสร้างชัดเจน และแบบไม่มีโครงสร้างชัดเจน ส่วนข้อมูลที่ได้จากการจัดทำเวทีประชาคม จะเป็นการเก็บข้อมูลเบื้องต้นและแนวความคิดจากประชาชนและบุคคลที่มีส่วนได้เสียในธุรกิจอาหารฮาลาล เป็นการให้ข้อมูลการดำเนินการของโครงการและให้ที่ประชุม แสดงความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูล จะมี 2 ลักษณะ ตามประเภทและชนิดของข้อมูลที่จัดเก็บมา คือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่วิธีทางสถิติ และใช้วิธีทางสถิติ ทั้งนี้ข้อมูลจำนวนมากที่ทำการเก็บสัมภาษณ์เจาะลึกอยู่ในรูปของข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง ปฏิบัติ แนวความคิด ข้อมูลที่ไม่สามารถวิเคราะห์โดยใช้หลักการทางสถิตินั้น จะนำมาทำการวิเคราะห์รวมกันกับข้อมูลที่สามารถใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลรวมที่มีความชัดเจน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ หรือการหาค่าความสัมพันธ์ เป็นต้น

ผลการศึกษาพบว่า อาหารฮาลาลเป็นอาหารตามบทบัญญัติของศาสนาอิสลาม ฮาลาล แปลว่า อนุญาต อนุมัติ เป็นคำมาจากภาษาอารบิก หมายความว่า การผลิต การให้บริการ หรือการจำหน่ายใดๆ ที่ไม่ขัดต่อบทบัญญัติของศาสนา เป็นอาหารที่ได้ผ่านกรรมวิธีในการทำ ผสมปรุง ประกอบ หรือแปรสภาพตาม ศาสนบัญญัตินั่นเอง เป็นการรับประกันว่า ชาวมุสลิมโดยทั่วไปสามารถบริโภคอาหารหรืออุปโภคสินค้าหรือบริการต่างๆได้โดยสนิทใจ เราสามารถสังเกตผลิตภัณฑ์ว่าเป็นฮาลาลหรือไม่นั้น ได้จากการประทับตราฮาลาลที่ข้างบรรจุภัณฑ์นั้นเป็นสิ่งสำคัญ และฮาลอม แปลว่า ห้าม ดอยยิบแปลว่าดีหรือมีคุณค่าปราศจากอันตราย มีรสขมแปลว่าเคลือบแคลงสงสัย ฮาลาลหรือฮารอม ตลาดอาหารฮาลาลจึงครอบคลุมถึงผู้บริโภคที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม ดังนั้นอาหารฮาลาลจึงเป็นอาหารที่ดีด้วยและมีประโยชน์สูงต่อสุขภาพ

ด้านการจัดการอาหารฮาลาลระหว่างประเทศไทยกับประเทศมาเลเซีย มีความแตกต่างกัน คือ ประเทศไทยเป็นประเทศสังคมที่เปิดกว้างและไม่ใช่ประเทศมุสลิม ปัญหาของประเทศไทยในด้านการจัดการอาหารฮาลาล คือ ภาพพจน์ของไทยด้านฮาลาลไม่น่าเชื่อถือ ต่อผู้บริโภคมุสลิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการผลิต และการตลาด การจัดการอาหารฮาลาลระหว่างประเทศไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ประเด็น ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ หน่วยงานด้านการจัดการที่เกี่ยวข้องกับอาหารฮาลาล ของทั้งสามประเทศ มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ประเทศมาเลเซีย รัฐบาลให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน และธุรกิจขนาดย่อมจากหลายหน่วยงานของภาครัฐมากกว่าของประเทศไทย และเป็นตลาดที่มีอำนาจซื้อสูงพอสมควร สำหรับประเทศอินโดนีเซีย ภาครัฐให้การสนับสนุนค่อนข้างน้อย แต่เป็นตลาดที่น่าสนใจด้านจำนวนประชากรมุสลิมที่มีมากกว่า 200 ล้านคน แต่มีอำนาจซื้อส่วนใหญ่ค่อนข้างจำกัด

ปัญหาการตลาดอาหารฮาลาลภายในประเทศไทย ยังมีปัญหาด้านมาตรฐานอาหาร บ้างในระดับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก และมีมากในระดับวิสาหกิจชุมชนที่ถูกตรวจสอบพบว่าอาหารมีหมูผสมหรือเป็นอันตรายต่อร่างกาย และได้ถูกส่งกลับคืนจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตในประเทศไทย มีการจัดการอาหารฮาลาลผิดพลาดน้อยกว่าประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย เช่น จีน อินเดีย และเวียดนาม เนื่องจากปัจจุบันอาหารฮาลาล เป็นที่ต้องการของตลาดโลกมุสลิม แนวโน้มตลาดอาหารฮาลาลที่น่าสนใจ ได้แก่ ประเทศตะวันออกกลางและเอเชีย เช่น ตุรกี ซีเรีย อินเดีย และสหรัฐ ฯ ยุโรป และจีน เป็นต้น แนวโน้มอาหารโลกเน้นการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองผู้บริโภค สถานะของสัตว์ที่จะถูกเชือด การค้ายุติธรรม และมีประโยชน์ต่อสุขภาพ และผลิตภัณฑ์ฮาลาล ไม่ได้มีผลต่ออาหารฮาลาล แต่ยังมีผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกที่น่าสนใจในการนำมาพัฒนาเพื่อการส่งออกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ น้ำมันหอม การสกัดน้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์ คอสเมติก สมุนไพร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีบริการทางการเงิน การขนส่ง โรงแรมและภัตตาคาร และโรงพยาบาล เป็นต้น

ในด้านการพัฒนาการตลาดและช่องทางตลาด สินค้าอาหารฮาลาลในต่างประเทศ ในระยะสั้น แนวทางแก้ไขปัญหาการตลาดอาหารฮาลาล เพื่อการส่งออกในประเทศไทย คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน ธุรกิจขนาดย่อมให้ได้มาตรฐานสากลโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำงานร่วมกันมากขึ้น ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ และการรับรองตราฮาลาลที่ได้มาตรฐานตลอดจนการจัดการระบบการกระจายสินค้า หรือช่องทางจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่จากฟาร์มสู่โต๊ะอาหาร ส่วนในระยะยาว แนวทางแก้ไขปัญหา คือ ต้องทำนาร้างให้เป็นนาข้าว ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมการประมงชายฝั่ง และการผลิตผลิตภัณฑ์ฮาลาล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานวิถีชีวิตของชาวไทยมุสลิม และความต้องการของตลาดโลกมุสลิม

มาเรียม นะมิ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การตัดสินใจส่งออกของผู้ผลิตอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารฮาลาลในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับการรับรองเครื่องหมายคุณภาพฮาลาลของผู้ประกอบการไทย ประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ส่วนประสมทางการตลาด การเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) เส้นทางการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการไทย

และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจส่งออกอาหารฮาลาลที่พัฒนาขึ้นตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจด้านการส่งออกอาหารแปรรูปฮาลาลในประเทศไทย จำนวน 1,350 องค์กร โดยได้มาจากการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีสุ่มแบบง่าย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน และโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ผลิตอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารฮาลาล ประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ ปัจจัยกลยุทธ์การส่งออกขององค์กร ปัจจัยความพร้อมทางทรัพยากร ปัจจัยความเชื่อที่มีต่อผลิตภัณฑ์ฮาลาล ปัจจัยความเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ และปัจจัยการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อนำทุกปัจจัยมาทดสอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันพบว่า ทุกปัจจัยที่นำมาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสม และแม้ว่าจะมีการปรับลดจำนวนตัวแปรลงความตรงและความเที่ยงเชิงโครงสร้างยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถนำประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อมใหม่ตามบริบทของสังคมไทยได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์รูปแบบที่อธิบายเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น ผลการวิจัยสรุปว่าในการตัดสินใจส่งออกอาหารฮาลาลของผู้ประกอบการในประเทศไทย มีความเชื่อมั่นว่าเครื่องหมายฮาลาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากสำนักงานคณะกรรมการอิสลามแห่งประเทศไทยมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง ทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นใจในสินค้าที่ส่งออกไปขายยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศมุสลิม ผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นในเครื่องหมายฮาลาลจากประเทศไทยมากถึงร้อยละ 90 แสดงให้เห็นว่า หากประเทศไทยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับเครื่องหมายอาหารฮาลาลของประเทศไทยได้มากเพียงใด ย่อมส่งผลต่ออัตราการส่งออกของประเทศสูงตามไปด้วย

เจาะรอเมาะ จิตะ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภคในเขต อำเภอมะนัง จังหวัดปัตตานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภค 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภค วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ที่เคยซื้ออาหารฮาลาลของผู้บริโภคในเขต อำเภอมะนัง จังหวัดปัตตานี กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างตามความสะดวก ใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งมีความเที่ยงเท่ากับ 0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม การทดสอบสถิติด้วยค่าไคสแควร์

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภคในเขตอำเภอมะนัง จังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่ซื้อผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารทะเลแปรรูปด้วยความถี่ที่บ่อยสาเหตุที่ซื้อส่วนใหญ่ คือ การผลิตอาหารฮาลาล ถูกต้องตามบัญญัติศาสนาอิสลาม เหตุผลที่ซื้อเพื่อรับประทานเองหรือแจกจ่ายให้ผู้อื่น ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ในด้านอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา

สถานภาพทางครอบครัว และศาสนา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านเพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และจำนวนสมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภค อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยด้านข้อมูล และการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ดังนี้

#### 3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่มีผู้ศึกษาและรวบรวมไว้แล้ว ซึ่งข้อมูลดังกล่าว ประกอบด้วย องค์ความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนและอาหารฮาลาล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจัดเก็บในรูปแบบทั้งหนังสือทั่วไป รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสารวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่างๆ โดยรวบรวมจาก สำนักงานเกษตรจังหวัดนครราชสีมา ห้องสมุดคณะเศรษฐศาสตร์ สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลงอรรถกระวีสุนทร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

#### 3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลในจังหวัดนครราชสีมา และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชน

##### 1) พื้นที่ศึกษา

พื้นที่ศึกษา เจาะจงเลือกศึกษาใน 7 อำเภอของจังหวัดนครราชสีมา ที่มีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลมาก และไม่เสี่ยงต่อการลงพื้นที่ ได้แก่ อำเภอเมืองนครราชสีมา แวง สุโขทัย ตากใบ ระแงะ เจาะไอร่อง และยี่งอ

##### 2) ประชากร

ประชากร คือ ประธานวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลในพื้นที่ศึกษา จำนวน 74 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยมีแผนที่จะสัมภาษณ์ประธานจากทุกแห่ง แต่เมื่อเก็บข้อมูลจริงระหว่างเดือนกรกฎาคม – ตุลาคม 2555 สามารถเก็บได้เพียง 44 แห่ง (ร้อยละ 62.9 ของวิสาหกิจชุมชนที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล) เท่านั้น (ตารางที่ 3.1) เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนอีก 30 แห่งได้เลิกกิจการไปแล้ว และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานวิสาหกิจชุมชนในทุกอำเภอที่ศึกษา สำหรับรายชื่อวิสาหกิจชุมชนที่เก็บข้อมูลได้ทั้งหมดดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ก



ตารางที่ 3.1 จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล จำแนกตามพื้นที่ศึกษา

อำเภอ	จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล (แห่ง)	จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่รวบรวมข้อมูลได้ (แห่ง)
เมืองนราธิวาส	14	8
แว้ง	13	2
สุไหงปาตี	12	9
ตากใบ	10	7
ระแงะ	10	6
เจาะไอร้อง	10	10
ยี่งอ	5	2
รวม	74	44

ที่มา : ดัดแปลงจากสำนักงานเกษตรจังหวัดนราธิวาส, 2554

### 3) การรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาคั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียด

3.1) การรวบรวมข้อมูลจากประธานวิสาหกิจชุมชน เป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยใช้แบบสอบถามเชิงโครงสร้าง (Structured questionnaire) ซึ่งมีทั้งคำถามปลายเปิดและคำถามปลายปิด แบ่งคำถามออกเป็น 3 ตอน คือ (ภาคผนวก ข)

ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 2 การดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ซึ่งก่อนมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้มีการทดสอบแบบสอบถามกับประธานวิสาหกิจ จำนวน 5 ราย เพื่อตรวจสอบความยากง่ายของคำถาม และนำข้อบกพร่องที่พบไปปรับปรุงแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้สัมภาษณ์จริงต่อไป

3.2) การรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ จำนวน 7 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured questionnaire) ซึ่งสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน นโยบายรัฐและแนวทางการช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชน สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน (ภาคผนวก ค)

### 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT analysis) และกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้ทาวส์เมตริกซ์ (TOWs matrix) ดังรายละเอียด

#### 3.2.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

การวิเคราะห์เชิงพรรณนา เป็นการวิเคราะห์ที่ใช้สถิติอย่างง่าย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละ เพื่อวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานในภาพรวมของวิสาหกิจชุมชน และการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

#### 3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ผู้วิจัยนำมาประมวลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT analysis) ด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวพิจารณาคำตอบในแต่ละประเด็นที่มีความถี่สูง คือ มากกว่าร้อยละ 50 รวมถึงการสังเกตการณ์จากนักวิจัยในช่วงลงพื้นที่ เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน หรือ SWOT โดยพิจารณาภาพรวมของวิสาหกิจชุมชนที่ศึกษา ไม่ได้แยกรายวิสาหกิจหรือกลุ่มวิสาหกิจ ซึ่งในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้แยกเป็น 2 กรณี คือ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากประธานวิสาหกิจและจากเจ้าหน้าที่เกษตรกรอำเภอ

#### 3.2.3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการตลาด

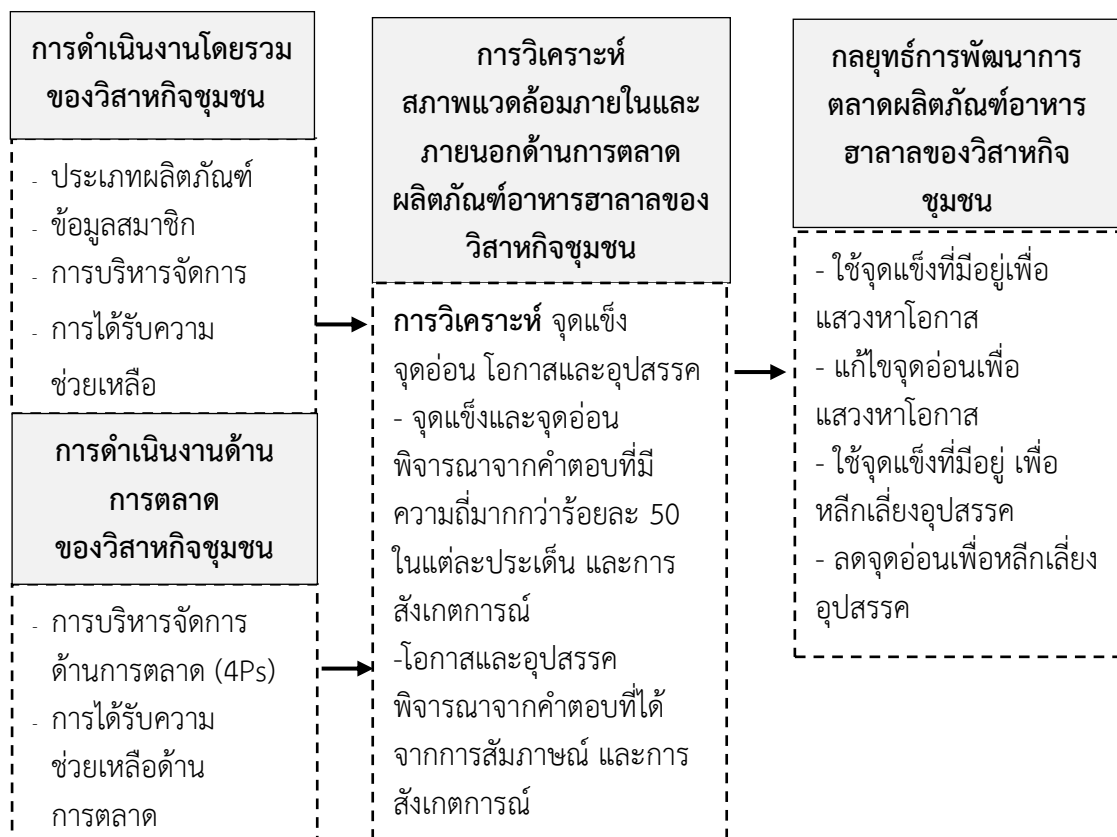
จากผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนโดยใช้ทาวส์เมตริกซ์ (TOWs matrix) ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ใน 4 รูปแบบ ได้แก่ (ตารางที่ 3.2)

- 1) กลยุทธ์ SO เป็นการคิดหาแนวทางการพัฒนาการตลาดโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อฉกฉวยโอกาส
- 2) กลยุทธ์ WO เป็นการหาแนวทางแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสที่มีอยู่
- 3) กลยุทธ์ ST เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค และ
- 4) กลยุทธ์ WT เป็นกลยุทธ์ป้องกันตัว โดยลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 3.2 การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก TOWs matrix

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง S = Strengths S1 S2	จุดอ่อน W = Weaknesses W1 W2 W3 ...W9
โอกาส O= Opportunities O1 O2 O3 O4 O5	SO Strategies S2O1 S1O2 S1O3	WO Strategies W3O5 W6O2 W6O1 W9O5
อุปสรรค T=Threats T1 T2 T3 ... T6	ST Strategies S1T2 S1T3	WT Strategies W7T7 W3T3 W6w4T1

โดยสรุป การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ศึกษา ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิดดัง (ภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและอภิปรายผล

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ประเด็นหลักคือ

- 4.1 สภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน
- 4.2 การดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน
- 4.3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน และ
- 4.4 กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน

#### 4.1 สภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของประธานวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน และการจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยรวม มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1.1 ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของประธานวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพหลักและอาชีพรองของประธาน สมาชิกในครัวเรือนและเวลาที่ทำงานให้กับวิสาหกิจ รายได้ของประธานและสมาชิกจากวิสาหกิจ และระยะเวลาการเป็นประธาน ซึ่งผลการศึกษา มีดังนี้ (ตารางที่ 4.1)

##### 1) เพศและอายุ

ประธานวิสาหกิจส่วนใหญ่ร้อยละ 88.6 เป็นเพศหญิง จะเห็นได้ว่า เพศหญิงมีบทบาทสำคัญในการจัดการวิสาหกิจที่แปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล (ภาพที่ 4.1)

สำหรับอายุของประธานวิสาหกิจ มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ในสัดส่วนมากที่สุด คือ ร้อยละ 45.5 รองลงมา มีอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 31.8 และมีอายุไม่เกิน 40 ปี ร้อยละ 22.7 ตามลำดับ โดยประธานมีอายุเฉลี่ย 46.2 ปี จะเห็นได้ว่า ประธานวิสาหกิจเกือบร้อยละ 80 มีอายุมากกว่า 40 ปี ซึ่งถือว่ามีอายุค่อนข้างสูง

##### 2) สถานภาพสมรสและระดับการศึกษา

ประธานวิสาหกิจเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95.4) มีสถานภาพสมรสแล้ว ที่เหลือร้อยละ 4.6 มีสถานภาพโสดและหม้าย สำหรับการศึกษา เกือบร้อยละ 80 มีการศึกษาไม่เกินระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีเพียงร้อยละ 11.4 ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า

จะเห็นว่า ประธานวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการศึกษาไม่สูง และเมื่อพิจารณาอายุเฉลี่ย ซึ่งอยู่ที่ 46 ปี ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างเช่น ประธานวิสาหกิจชุมชน แม่บ้านเกษตรกรบ้านเปล จบการศึกษาระดับมัธยมต้น อายุ 44 ปี ซึ่งให้ความเห็นว่า การศึกษาและอายุ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะการรับรู้ข้อมูลผ่านระบบเครือข่าย

อินเทอร์เน็ต การติดต่อประสานงานด้านต่าง ๆ กับหน่วยงานรัฐ ทำให้บางครั้งขาดความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ

### 3) อาชีพหลักและอาชีพรองของประธาน

ประธานมีอาชีพหลักรับจ้าง เช่น รับจ้างค้าขาย กรีดยาง เป็นต้น ในสัดส่วนมากที่สุดคือร้อยละ 27.3 รองลงมา ร้อยละ 18.2 เท่ากัน มีอาชีพทำสวนยางพาราและค้าขาย มีเพียงร้อยละ 15.9 เท่านั้นที่ทำกิจกรรมของวิสาหกิจเป็นอาชีพหลัก

สำหรับอาชีพรอง ประธาน ร้อยละ 84.1 ทำกิจกรรมของวิสาหกิจเป็นอาชีพรอง และที่เหลือร้อยละ 15.9 ค้าขายเป็นอาชีพรอง

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประธานส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำกิจกรรมของวิสาหกิจเป็นอาชีพหลัก อาจเป็นเพราะรายได้จากวิสาหกิจยังไม่สูงพอที่จะทำให้ประธานพึ่งพารายได้ จากวิสาหกิจเป็นหลักได้ ประกอบกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งวิสาหกิจ เพื่อเป็นอาชีพรองในการประกอบอาชีพเท่านั้น

### 4) สมาชิกในครัวเรือนรวมประธานและเวลาที่ทำงานให้กับวิสาหกิจ

ครัวเรือนของประธาน ร้อยละ 84.1 มีสมาชิกเพียงคนเดียวคือประธานที่ทำงานให้กับวิสาหกิจ และมีครัวเรือนของประธาน ร้อยละ 15.9 เท่านั้น ที่มีสมาชิกที่ทำงานให้กับวิสาหกิจจำนวน 2 คน ซึ่งในจำนวนสมาชิกทำงานให้กับวิสาหกิจดังกล่าว ร้อยละ 47.7 ทำงานให้กับวิสาหกิจ 3 - 4 วันต่อสัปดาห์ ร้อยละ 27.3 ทำงานไม่เกิน 2 วันต่อสัปดาห์ โดยมีเวลาทำงานให้กับวิสาหกิจเฉลี่ย คือ 3.5 วันต่อสัปดาห์ จะเห็นได้ว่า สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานให้กับวิสาหกิจทุกวัน โดยบางวิสาหกิจจะมีการตกลงกันในการทำกิจกรรมการผลิต บางวิสาหกิจจะผลิตก็ต่อเมื่อมีคำสั่งซื้อ หรือเมื่อผลิตภัณฑ์ใกล้หมด

### 5) รายได้ของประธานและสมาชิกจากวิสาหกิจ

ประธานและสมาชิกมีรายได้เท่ากันจากกิจกรรมที่ทำในวิสาหกิจ ประมาณร้อยละ 60 มีรายได้ไม่เกิน 3,000 บาทต่อเดือน ที่เหลือมีรายได้มากกว่า 3,000 บาทต่อเดือน โดยมีรายได้เฉลี่ย 2,875 บาทต่อเดือน จะเห็นได้ว่า รายได้จากการทำงานในวิสาหกิจไม่สูงนัก แต่นับว่าไม่น้อยเมื่อประธานและสมาชิกส่วนใหญ่ทำงานในวิสาหกิจเป็นอาชีพรอง และใช้เวลาเพียงบางส่วนเท่านั้น ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วริษฐา หะไร (2547) ในการศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ OTOP ในอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ที่พบว่า สมาชิกมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 1,000 - 3,000 บาท เช่นกัน

### 6) ระยะเวลาการเป็นประธานวิสาหกิจ

ประธานร้อยละ 36.4 ทำงานในตำแหน่งประธานวิสาหกิจมาแล้วไม่เกิน 5 ปี และร้อยละ 31.8 เท่ากัน ทำงานมาแล้ว 6 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปี โดยมีระยะเวลาการเป็นประธานเฉลี่ย 8.7 ปี จะเห็นได้ว่า ประธานส่วนใหญ่เป็นประธานตั้งแต่รัฐมีนโยบายให้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนตั้งแต่ปี 2548 แต่บางวิสาหกิจได้จัดตั้งมาก่อนหน้านั้นในนามกลุ่มสตรีหรือกลุ่มแม่บ้าน และมาจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนในภายหลัง

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของประธานวิสาหกิจชุมชน

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
เพศ		
- หญิง	39	88.6
- ชาย	5	11.4
อายุ (ปี)		
- ≤ 40	10	22.7
- 41-50	20	45.5
- > 50	14	31.8
เฉลี่ย	46.2	
สถานภาพการสมรส		
- สมรส	42	95.4
- โสด	1	2.3
- หม้าย/หย่าร้าง	1	2.3
ระดับการศึกษา		
- ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า	3	6.8
- มัธยมศึกษาปีที่ 3	15	34.1
- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	16	36.4
- อนุปริญญา/ปวส.	5	11.4
- ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	5	11.4
อาชีพหลักของประธาน		
- รับจ้าง	12	27.3
- ทำสวนยางพารา	8	18.2
- ค้าขาย	8	18.2
- กิจกรรมของวิสาหกิจ	7	15.9
- นักการเมืองท้องถิ่น	7	15.9
- ทำนา	2	4.5
อาชีพรองของประธาน		
- กิจกรรมของวิสาหกิจ	37	84.1
- ค้าขาย	7	15.9
สมาชิกในครัวเรือนรวมประธานที่ทำงานให้กับวิสาหกิจ (คน)		
- 1	37	84.1
- 2	7	15.9

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของประธานวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
เวลาทำงานให้กับวิสาหกิจ (วัน/สัปดาห์)		
- ≤ 2	12	27.3
- 3 - 4	21	47.7
- > 4	11	25.0
เฉลี่ย	3.5	
รายได้ของประธาน/สมาชิกจากวิสาหกิจ (บาท/คน/เดือน)		
- ≤1,000	3	9.1
- 1,001 - 2,000	6	13.6
- 2,001 - 3,000	17	38.7
- 3,001 - 4,000	11	25.0
- > 4,000	6	13.6
เฉลี่ย	2,875.0	
ระยะเวลาการเป็นประธาน (ปี)		
- ≤ 5	16	36.4
- 6 - 10	14	31.8
- >10	14	31.8
เฉลี่ย	8.7	



ภาพที่ 4.1 ประธานวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ในจังหวัดนราธิวาส

#### 4.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย ระยะเวลาการก่อตั้งวิสาหกิจ ระยะเวลาการจดทะเบียนวิสาหกิจ วัตถุประสงค์การก่อตั้งวิสาหกิจ ที่ตั้งของวิสาหกิจ จำนวนสมาชิกเริ่มต้น จำนวนสมาชิกปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานของวิสาหกิจชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิก อาชีพหลักและอาชีพรองของสมาชิกส่วนใหญ่ เงินลงทุนเริ่มแรก เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน แหล่งเงินทุนหลักของวิสาหกิจ และการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้ (ตารางที่ 4.2)

### 1) ระยะเวลาการก่อตั้งและจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจ

วิสาหกิจร้อยละ 45.5 มีระยะเวลาการก่อตั้งไม่เกิน 5 ปี รองลงมา ร้อยละ 22.7 ก่อตั้งในช่วงระหว่าง 6 - 10 ปี และ ร้อยละ 31.8 ก่อตั้งมากกว่า 10 ปี โดยมีระยะเวลาการก่อตั้งเฉลี่ย 8.7 ปี และวิสาหกิจเกือบครึ่งหนึ่งหรือร้อยละ 47.7 จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 36.4 จดทะเบียนระหว่าง 6 - 10 ปี และร้อยละ 15.9 จดทะเบียนมามากกว่า 10 ปี โดยมีระยะเวลาจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจมาแล้วเฉลี่ย 7 ปี

### 2) วัตถุประสงค์การก่อตั้งวิสาหกิจและที่ตั้งของวิสาหกิจ

วิสาหกิจส่วนใหญ่ร้อยละ 72.7 ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นอาชีพรองในการประกอบอาชีพ ร้อยละ 38.6 ก่อตั้งขึ้นเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับสมาชิก และมีเพียงร้อยละ 11.4 ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ นอกจากนี้ ประธานบางรายได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การมีวิสาหกิจทำให้เกิดความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในหมู่บ้าน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัยดังกล่าว แตกต่างกับผลการศึกษาของ วริษฐา หะไร (2547) ในการศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ OTOP ในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ที่พบว่า กลุ่ม OTOP ส่วนใหญ่ จัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อทำเป็นอาชีพหลัก ต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นอาชีพรองในการประกอบอาชีพ

สำหรับที่ตั้งวิสาหกิจนั้น วิสาหกิจส่วนใหญ่หรือร้อยละ 61.4 ตั้งในพื้นที่ของประธาน แต่เป็นอาคารที่แยกจากที่อยู่อาศัยของประธาน (ภาพที่ 4.2) ร้อยละ 27.3 ใช้อาคารเอนกประสงค์ของชุมชน และร้อยละ 11.4 ตั้งอยู่ในบริเวณบ้านของประธาน

### 3) จำนวนสมาชิกเริ่มต้นและปัจจุบัน

วิสาหกิจร้อยละ 59.1 มีสมาชิกเริ่มต้นมากกว่า 20 คน รองลงมา ร้อยละ 29.5 มีสมาชิกเริ่มต้นระหว่าง 11 - 20 คน และร้อยละ 11.4 มีสมาชิกเริ่มต้นไม่เกิน 10 คน โดยมีสมาชิกเริ่มต้นเฉลี่ย 28.2 คน สำหรับจำนวนสมาชิกในปัจจุบัน วิสาหกิจส่วนใหญ่หรือร้อยละ 61.4 มีสมาชิกระหว่าง 11 - 20 คน ร้อยละ 25.0 มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 20 คน และร้อยละ 13.6 มีจำนวนสมาชิกไม่เกิน 10 คน โดยมีสมาชิกปัจจุบันเฉลี่ย 20.8 คน เป็นที่น่าสังเกตว่า วิสาหกิจมีสมาชิกในปัจจุบันน้อยกว่าช่วงเริ่มต้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสมาชิกบางส่วนขาดการมีส่วนร่วม

### 4) เวลาการทำงานของวิสาหกิจและการมีส่วนร่วมของสมาชิก

วิสาหกิจร้อยละ 47.7 มีเวลาทำงาน 3 - 4 วันต่อสัปดาห์ ร้อยละ 27.3 มีเวลาทำงานไม่เกิน 2 วันต่อสัปดาห์ และร้อยละ 25.0 มีเวลาทำงานมากกว่า 5 วันต่อสัปดาห์ โดยมีเวลาทำงานเฉลี่ย 3.5 วันต่อสัปดาห์

สำหรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำงานให้กับวิสาหกิจ มีวิสาหกิจเพียงร้อยละ 4.5 ที่สมาชิกมีส่วนร่วมมาก มีวิสาหกิจมากถึงร้อยละ 86.4 ที่สมาชิกมีส่วนร่วมปานกลางเท่านั้น และมีวิสาหกิจร้อยละ 9.1 ที่สมาชิกมีส่วนร่วมน้อย จากการสังเกตพบว่า วิสาหกิจบางแห่งมีสมาชิกที่มาทำกิจกรรมกับวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอไม่เกิน 5 คน

### 5) อาชีพหลักและอาชีพรองของสมาชิกส่วนใหญ่

วิสาหกิจครึ่งหนึ่งมีสมาชิกทำสวนยางพาราเป็นอาชีพหลัก ในขณะที่ร้อยละ 18.2 มีสมาชิกทำนา ร้อยละ 15.9 มีสมาชิกรับจ้าง และมีเพียงร้อยละ 13.6 เท่านั้นที่สมาชิกทำกิจกรรมกับ



วิสาหกิจเป็นอาชีพหลัก สำหรับอาชีพรอง พบว่า วิสาหกิจส่วนใหญ่หรือร้อยละ 72.7 มีสมาชิกทำกิจกรรมกับวิสาหกิจเป็นอาชีพรอง และที่เหลือร้อยละ 13.6 เท่ากัน ที่สมาชิกทำนาและรับจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของ สำนักงานจังหวัดนครราชสีมา (2556) ที่รายงานว่า จังหวัดนครราชสีมาโดยส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก คือ การทำสวนยางพารา สวนปาล์ม น้ำมัน สวนมะพร้าวและผลไม้ต่างๆ การทำนา การประมงและการเลี้ยงสัตว์ ผลผลิตทางการเกษตรจึงทำรายได้ให้จังหวัดเป็นอันดับหนึ่ง

#### 6) เงินลงทุนเริ่มแรก เงินทุนหมุนเวียน และแหล่งเงินทุนหลักของวิสาหกิจ

วิสาหกิจร้อยละ 43.2 ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 36.4 ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกระหว่าง 10,001 – 50,000 บาท และร้อยละ 20.4 ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกมากกว่า 50,000 บาท โดยใช้เงินลงทุนเริ่มแรกเฉลี่ย 43,028.2 บาท และมีข้อสังเกตว่า วิสาหกิจบางแห่งใช้เงินลงทุนเริ่มแรกสูงถึง 100,000 บาท เช่น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรกรบ้านเป็ด ที่ผลิตทองม้วน วิสาหกิจชุมชนข้าวเกรียบปลาบ้านใหม่ เป็นต้น ซึ่งเงินลงทุนเริ่มแรกนี้พิจารณาจากมูลค่าของอุปกรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

สำหรับเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน วิสาหกิจร้อยละ 47.7 ใช้เงินทุนหมุนเวียนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 34.1 ใช้เงินทุนหมุนเวียนระหว่าง 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 13.6 ใช้เงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 30,000 บาทต่อเดือน และมีเพียงร้อยละ 4.6 ที่ใช้เงินทุนหมุนเวียน ไม่เกิน 10,000 บาทต่อเดือน โดยวิสาหกิจใช้เงินทุนหมุนเวียนเฉลี่ย 21,840 บาทต่อเดือน

เมื่อสอบถามถึงแหล่งเงินทุนหลักของวิสาหกิจ พบว่าวิสาหกิจร้อยละ 61.4 ใช้เงินทุนหลักจากการร่วมหุ้นของสมาชิก ร้อยละ 15.9 ใช้เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 13.6 ได้รับเงินทุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ และร้อยละ 9.1 ที่ใช้เงินทุนหลักจากประธาน

#### 7) การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

วิสาหกิจชุมชนทั้งหมดได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยร้อยละ 72.7 ได้รับการสนับสนุน อุปกรณ์ในการผลิต เช่น อุปกรณ์ในการผลิตเบเกอรี่ เครื่องกวนสำหรับแปรรูปผลไม้ อุปกรณ์ในการผลิตข้าวเกรียบ เป็นต้น ร้อยละ 59.1 ได้รับการสนับสนุนเงินทุน ร้อยละ 52.3 ได้รับความรู้เกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์ และร้อยละ 27.3 ได้รับการสนับสนุนด้านการตลาด เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด การนำวิสาหกิจไปออกจำหน่ายตามเทศกาล เป็นต้น

#### ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
ระยะเวลาการก่อตั้งวิสาหกิจ (ปี)		
- ≤ 5	20	45.5
- 6-10	10	22.7
- > 10	14	31.8
เฉลี่ย	8.7	

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
ระยะเวลาการจดทะเบียนวิสาหกิจ (ปี)		
- ≤ 5	21	47.7
- 6-10	16	36.4
- > 10	7	15.9
เฉลี่ย	7.0	
วัตถุประสงค์การก่อตั้งวิสาหกิจ*		
- เพื่อเป็นอาชีพรองในการประกอบอาชีพ	32	72.7
- เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับสมาชิก	17	38.6
- เพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ	5	11.4
ที่ตั้งวิสาหกิจ		
- อาคารแยกจากที่อยู่อาศัยของประธานกลุ่ม	27	61.4
- อาคารเอนกประสงค์ของชุมชน	12	27.3
- บริเวณบ้านของประธาน	5	11.4
จำนวนสมาชิกเริ่มต้น (คน)		
- ≤ 10	5	11.4
- 11- 20	13	29.5
- > 20	26	59.1
เฉลี่ย	28.2	
จำนวนสมาชิกปัจจุบัน (คน)		
- ≤ 10	6	13.6
- 11-20	27	61.4
- > 20	11	25.0
เฉลี่ย	20.8	
เวลาการทำงานของวิสาหกิจชุมชน (วัน/สัปดาห์)		
- ≤2	12	27.3
- 3-4	21	47.7
- > 4	11	25.0
เฉลี่ย	3.5	
การมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยส่วนใหญ่ในการดำเนินงานวิสาหกิจ		
- มีส่วนร่วมมาก	2	4.5
- มีส่วนร่วมปานกลาง	38	86.4
- มีส่วนร่วมน้อย	4	9.1

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
อาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่		
- ทำสวนยางพารา	22	50.0
- ทำนา	8	18.2
- รับจ้าง	7	15.9
- กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน	6	13.6
- นักการเมืองท้องถิ่น	1	2.3
อาชีพรองของสมาชิกส่วนใหญ่		
- กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน	32	72.7
- ทำนา	6	13.6
- รับจ้าง	6	13.6
เงินลงทุนเริ่มแรก (บาท)		
- ≤ 10,000	19	43.2
- 10,001 – 50,000	16	36.4
- > 50,000	9	20.4
เฉลี่ย	43,028.2	
เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน (บาท/เดือน)		
- ≤ 10,000	2	4.6
- 10,001 – 20,000	21	47.7
- 20,001 - 30,000	15	34.1
- > 30,000	6	13.6
เฉลี่ย	21,840.0	
แหล่งเงินทุนหลักของวิสาหกิจ		
- จากการร่วมหุ้น	27	61.4
- จากการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	7	15.9
- จากการช่วยเหลือของหน่วยงานภาครัฐ	6	13.6
- จากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	4	9.1
การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ		
- ได้รับ	44	100.0
สิ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ *		
- อุปกรณ์ในการผลิต	32	72.7
- เงินทุน	26	59.1
- ความรู้เกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์	23	52.3
- ด้านการตลาด	12	27.3

หมายเหตุ : \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ



ภาพที่ 4.2 สถานที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ในจังหวัดนราธิวาส

#### 4.1.3 การจัดการวิสาหกิจโดยรวม

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย วิธีการบริหารจัดการเงินทุนของวิสาหกิจ การจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีของวิสาหกิจ การจัดสรรกำไรให้กับสมาชิก อัตราค่าจ้างสมาชิก การติดต่อประสานงานระหว่างวิสาหกิจกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาของวิสาหกิจ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ของวิสาหกิจ การเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจของสมาชิก และผลการประเมินระดับศักยภาพของวิสาหกิจ ซึ่งผลการศึกษา มีดังนี้ (ตารางที่ 4.3)

##### 1) วิธีการบริหารจัดการเงินทุนของวิสาหกิจ

วิสาหกิจร้อยละ 45.5 บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของวิสาหกิจ โดยนำฝากไว้ที่ธนาคารทุกสัปดาห์ และร้อยละ 29.5 เก็บไว้ที่ทำการวิสาหกิจโดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ และร้อยละ 25.0 เก็บไว้ที่ประธานกลุ่ม

##### 2) การจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีกับของวิสาหกิจ

วิสาหกิจร้อยละ 86.4 มีการจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีของวิสาหกิจ และร้อยละ 13.6 ไม่มีการจดบันทึกใดๆ เช่น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสตรีบ้านกูปู ที่ผลิตข้าวเกรียบสดทรงเครื่อง เป็นต้น โดยร้อยละ 89.5 ของวิสาหกิจที่มีการจดบันทึก มีการบันทึกทุกครั้งที่มีกิจกรรมรายรับ – รายจ่าย และร้อยละ 10.5 มีการจดบันทึกเป็นบางครั้ง นอกจากนี้ วิสาหกิจร้อยละ 60.5 ของวิสาหกิจที่มีการจดบันทึก มีการประชุมเพื่อเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก และร้อยละ 39.5 มีการแจ้งแก่สมาชิกเป็นบางครั้ง และวิสาหกิจเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 97.4) ของวิสาหกิจที่มีการจดบันทึกมีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกไว้ โดยประธานและ/หรือกรรมการที่รับผิดชอบ มีเพียงร้อยละ 2.6 ที่ไม่มีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกไว้

เป็นที่น่าสังเกตว่า การจดบันทึกทางการเงินและบัญชีของวิสาหกิจเป็นเพียงการบันทึกข้อมูลรายรับ-รายจ่ายเบื้องต้นของกิจการ (ภาพที่ 4.3)

##### 3) การจัดสรรกำไรให้กับสมาชิก

วิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดสรรกำไรให้กับสมาชิกตามจำนวนการถือหุ้นของสมาชิก ซึ่งกำไรต่อหุ้นขึ้นอยู่กับกำไรในปีนั้น ๆ โดยวิสาหกิจมีการจัดสรรกำไรปีละ 1 ครั้ง

4) อัตราค่าจ้างสมาชิกที่มาทำกิจกรรมกับวิสาหกิจ

วิสาหกิจจ่ายค่าจ้างให้กับสมาชิกที่มาทำกิจกรรมกับวิสาหกิจเป็นรายวัน โดยร้อยละ 63.0 จ่าย ค่าจ้างวันละ 150 บาท ร้อยละ 22.2 จ่ายค่าจ้างวันละ 200 บาท และร้อยละ 14.8 จ่ายค่าจ้างวันละ 100 บาท

5) การติดต่อประสานงานระหว่างวิสาหกิจกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

วิสาหกิจทุกแห่งมีการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่ ประธานจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น เกษตรอำเภอ อุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น โดยหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนให้ตัวแทนของวิสาหกิจเข้ารับการอบรม/สัมมนา และศึกษาดูงานนอกสถานที่

วิสาหกิจเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 97.7) เข้ารับการอบรมหรือสัมมนา กับหน่วยงานภาครัฐ โดยเข้าร่วมกับหลากหลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น ซึ่งเนื้อหาการอบรมครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับการผลิต การใช้ อุปกรณ์ การตลาด การขอเครื่องหมาย อย. การจัดทำงบประมาณ การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีอายุการเก็บรักษาที่นานขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ วิสาหกิจร้อยละ 93.2 มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น การศึกษาดูงานวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดนราธิวาส สตูล นครศรีธรรมราช กาญจนบุรี เชียงใหม่

The image shows two pages of handwritten financial records. The left page is a list of items and their prices, and the right page is a detailed breakdown of expenses for a specific date.

วันที่	รายการ	จำนวน	ราคา
14 ก.ค.	ข้าวหอมมะลิ 100%	14 กก	210
17 ก.ค.	ข้าวหอม	10 กก	150
20 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	10 กก	150
	รวม	34 กก	510
1 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	30 กก	450
2 ก.ค.	ข้าวหอม +	9 กก	135
3 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	40 กก	600
6 ก.ค.	ข้าวหอม	9 กก	135
12 ก.ค.	ข้าวหอม	2 กก	300
16 ก.ค.	ข้าวหอม	10 กก	150
21-27 ก.ค.	ข้าวหอม	71 กก	1065
28-31 ก.ค.	ข้าวหอม	31 กก	465
	รวม	330 กก	10800
4 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	16 กก	240
7 ก.ค.	ข้าวหอม	30 กก	450
9 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	17 กก	255
10 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	14 กก	210
12 ก.ค.	ข้าวหอม	3 กก	450
20 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	9 กก	135
23 ก.ค.	ข้าวหอม	6 กก	900
26 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	9 กก	135
	รวม	109 กก	1570
22 ก.ค.	ข้าวหอม + ข้าวหอม	30 กก	450

วันที่	รายการ	จำนวน	ราคา
14 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	70	105
17 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	71	106.5
20 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	72	108
	รวม	213 กก	319.5
2 ก.ค.	ข้าวหอม 2 กก	100	150
3 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	179	268.5
6 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	100	150
12 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	100	150
16 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก + ข้าวหอม	2650	3975
20 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	1000	1500
23 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	1000	1500
26 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	230	345
28 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	1150	1725
30 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	1800	2700
	รวม	1800	2700
3 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	1200	1800
6 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	137	205.5
10 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	2740	4110
14 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	50	75
17 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	2990	4485
20 ก.ค.	ข้าวหอม 1 กก	100	150
	รวม	1800	2700

ภาพที่ 4.3 การจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดนราธิวาส

### 6) การเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจของสมาชิก

วิสาหกิจร้อยละ 84.1 สมาชิกมีการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงข้อมูลที่เพื่อนสมาชิกไปอบรมและ/หรือศึกษาดูงาน ร้อยละ 13.6 ให้สมาชิกเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนา ร้อยละ 11.4 และร้อยละ 6.8 ให้สมาชิกเข้าร่วมประชุม และศึกษาดูงาน ตามลำดับ

### 7) ผลการประเมินระดับศักยภาพของวิสาหกิจ

วิสาหกิจเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 95.5) ทราบผลการประเมินระดับศักยภาพของวิสาหกิจ ซึ่ง การประเมินศักยภาพของวิสาหกิจนั้นดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ โดยวิสาหกิจร้อยละ 78.6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 11.9 อยู่ในระดับดี และร้อยละ 9.5 อยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง

### ตารางที่ 4.3 การจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยรวม

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
วิธีการบริหารจัดการเงินทุนของวิสาหกิจ		
- เก็บไว้ที่ธนาคาร	20	45.5
- เก็บไว้ที่ทำการวิสาหกิจโดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ	13	29.5
- เก็บไว้ที่ประธานกลุ่ม	11	25.0
การจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีของวิสาหกิจชุมชน		
- มี	38	86.4
- ไม่มี	6	13.6
ลักษณะการจดบันทึกทางการเงินและบัญชี	(n = 38)	
- บันทึกทุกครั้งที่มีกิจกรรมรายรับ - รายจ่าย	34	89.5
- บันทึกเป็นบางครั้ง	4	10.5
การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก	(n = 38)	
- มีการประชุมเพื่อเปิดเผยข้อมูล	23	60.5
- มีการแจ้งแก่สมาชิกเป็นบางครั้ง	15	39.5
การมีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกไว้	(n = 38)	
- มี	37	97.4
- ไม่มี	1	2.6
การจัดสรรกำไรให้กับสมาชิก		
- จัดสรร	44	100.0
อัตราค่าจ้างสมาชิกรายวัน (บาทต่อวัน)	(n = 27)	
- 100	4	14.8
- 150	17	63.0
- 200	6	22.2

### ตารางที่ 4.3 การจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยรวม (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
การติดต่อประสานงานระหว่างวิสาหกิจกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง		
- มีการติดต่อประสานงาน	44	100.0
การเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาของวิสาหกิจ		
- ได้รับ	43	97.7
- ไม่ได้รับ	1	2.3
การศึกษาดูงานนอกสถานที่ของวิสาหกิจ		
- มี	41	93.2
- ไม่มี	3	6.8
การเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจของสมาชิก*		
- พบปะพูดคุย	37	84.1
- การอบรมหรือการสัมมนา	6	13.6
- ประชุม	5	11.4
- ศึกษาดูงาน	3	6.8
การรับทราบผลการประเมินระดับศักยภาพของวิสาหกิจ		
- ทราบ	42	95.5
- ไม่ทราบ	2	4.5
ระดับผลการประเมินศักยภาพของวิสาหกิจ	(n = 42)	
- ระดับดี	5	11.9
- ระดับปานกลาง	33	78.6
- ระดับที่ต้องปรับปรุง	4	9.5

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 4.2 การดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

ผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน เน้นพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบส่วนประสมการตลาดหลัก (4Ps) ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา และช่องทางการจำหน่าย ด้านส่งเสริมการตลาด การดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวม และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาด มีรายละเอียดดังนี้

### 4.2.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจ แหล่งที่มาของวัตถุดิบหลักและเทคโนโลยีในการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ ฉลากและตราผลิตภัณฑ์ การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการผลิตได้ทั้งปี และผลิตเพียงพอกับความต้องการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ผลผลิตหลักและการจัดการด้านผลผลิตหลักของวิสาหกิจชุมชน

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
ผลผลิตหลักของวิสาหกิจชุมชน		
- ผลผลิตหลักขนมอบ	22	50.0
- ผลไม้แปรรูป (ทุเรียนกวน กลิ้วฉาบ ส้มแขก)	5	11.4
- ข้าวซ้อมมือ	5	11.4
- ผลผลิตจากปลา (น้ำบูดู ข้าวเกรียบ)	5	11.4
- ไข่เค็ม	3	6.8
- มะพร้าวคั่ว	2	4.5
- น้ำจิ้ม	2	4.5
แหล่งที่มาของวัตถุดิบหลัก		
- สั่งซื้อจากท้องถิ่นอื่น	23	52.3
- มีอยู่ในท้องถิ่น	21	47.7
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต		
- มี	30	68.2
- ไม่มี	14	31.8
การออกแบบผลผลิตก่อนจะมีการผลิต		
- ไม่มี	24	54.5
- มี	20	45.5
หลักการกำหนดรูปแบบผลผลิต		
- ตามชนิดของบรรจุภัณฑ์ของวิสาหกิจ	33	75.0
- ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า	10	22.8
- สร้างความแตกต่าง	1	2.3
ขนาดบรรจุภัณฑ์		
- มีขนาดเดียว	24	54.5
- มีหลายขนาด	20	45.5
ความเหมาะสมของบรรจุภัณฑ์		
- ไม่เหมาะสม	40	90.9
- เหมาะสม	4	9.1
ความชัดเจนของฉลากผลผลิต		
- ไม่ชัดเจน	30	68.2
- ชัดเจน	14	31.8



ตารางที่ 4.4 ผลผลิตหลักและการจัดการด้านผลิตภัณ์ของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
การเป็นที่รู้จักในตราผลิตภัณ์		
- เป็นที่รู้จัก	27	61.4
- ไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก	17	38.6
การรับรองคุณภาพผลิตภัณ์		
- ไม่มี	38	86.4
- OTOP	5	11.4
- อ.ย.	1	2.3
ความสามารถในการผลิตได้ทั้งปี		
- ได้	36	81.8
- ไม่ได้	8	18.2
ผลิตสินค้าเพียงพอกับความต้องการ		
- เพียงพอ	34	77.3
- ไม่เพียงพอ	10	22.7

### 1) ผลผลิตหลักของวิสาหกิจ

วิสาหกิจครึ่งหนึ่งผลิตผลิตภัณ์ขนมอบเป็นผลิตภัณ์หลัก เช่น ขนมปัง กรอบเค็ม ทองม้วน โดนัท กระท์รี่ป๊อป เป็นต้น ร้อยละ 11.4 เท่ากัน มีผลิตภัณ์หลักเป็นผลไม้แปรรูป (ทุเรียน กวน กล้วยฉาบ ส้มแขก) ข้าวซ้อมมือ ผลิตภัณ์จากปลา (น้ำบูดู ข้าวเกรียบ) ร้อยละ 6.8 ผลิตไข่เค็ม และร้อยละ 4.5 เท่ากัน ผลิตมะพร้าวคั่ว และน้ำจิ้ม (ภาพที่ 4.4)

### 2) แหล่งที่มาของวัตถุดิบหลัก และเทคโนโลยีในการผลิต

เนื่องจากผลิตภัณ์ของวิสาหกิจประมาณครึ่งหนึ่งเป็นขนมอบ เพราะฉะนั้นวัตถุดิบหลักของผลิตภัณ์เช่น แป้ง น้ำตาล ไข่ จำเป็นต้องสั่งซื้อมาจากท้องถิ่นอื่น มีวิสาหกิจเพียงร้อยละ 47.7 ที่ใช้วัตถุดิบหลักอยู่ในท้องถิ่น ซึ่งการพึ่งพาวัตถุดิบหลักจากภายนอก ไม่สอดคล้องกับแนวทางการจัดตั้งวิสาหกิจที่การผลิตควรใช้วัตถุดิบ ทุน และแรงงานในชุมชนเป็นหลัก เพราะพึ่งพาวัตถุดิบหลักจากภายนอก (เสรี พงศ์พิศ, 2548) นอกจากจะต้องจ่ายเงินออกไปจากชุมชนแล้ว ยังทำให้วิสาหกิจไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้

สำหรับเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไม่มีความสลับซับซ้อน วิสาหกิจร้อยละ 68.2 มีการนำเครื่องมือ/อุปกรณ์มาใช้ในการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอุปกรณ์ในการทำขนมอบ เช่น เตอบ เครื่องนวดแป้ง เป็นต้น (ภาพที่ 4.5) ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ส่วนใหญ่หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้จัดหาให้ และร้อยละ 31.8 ไม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต



ภาพที่ 4.4 ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ที่ศึกษา

### 3) การออกแบบผลิตภัณฑ์

สำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์ก่อนการผลิต วิสาหกิจมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54.5) ไม่ได้มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ และวิสาหกิจที่เหลือมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยวิสาหกิจร้อยละ 75.0 ผลิตตามชนิดของบรรจุภัณฑ์ที่มีอยู่ของวิสาหกิจ และร้อยละ 22.8 ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ยกตัวอย่าง วิสาหกิจชุมชนศูนย์แปรรูปมะพร้าวอามาน ที่ผลิตมะพร้าวคั่ว จะมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เช่น บรรจุขนาดครึ่งกิโลกรัมต่อถุง 1 กิโลกรัมต่อถุง หรือ 2 กิโลกรัมต่อถุง เป็นต้น



ภาพที่ 4.5 ตัวอย่างการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต

### 4) บรรจุภัณฑ์ ฉลากและตราผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 54.5) มีบรรจุภัณฑ์ขนาดเดียว และที่เหลือร้อยละ 45.5 มีบรรจุภัณฑ์หลายขนาด ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ในผลิตภัณฑ์ขนมอบส่วนใหญ่มีขนาดเดียว แต่ผลิตภัณฑ์อื่น เช่น มะพร้าวคั่วมีขนาด 1 กิโลกรัม และครึ่งกิโลกรัม สำหรับไข่เค็มมีกล่องเล็กและกล่องใหญ่ อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจมากถึงร้อยละ 90.9 มีความเห็นว่าบรรจุภัณฑ์ยังไม่เหมาะสม (ภาพที่ 4.6) เนื่องจากบรรจุภัณฑ์ยังไม่โดดเด่น อีกทั้งยังขาดรายละเอียดในฉลากของบรรจุภัณฑ์



ภาพที่ 4.6 ตัวอย่างบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล

สำหรับฉลากผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจร้อยละ 68.2 เห็นว่ายังมีการนำเสนอรายละเอียดไม่ชัดเจน และร้อยละ 31.8 เห็นว่าฉลากผลิตภัณฑ์มีการนำเสนอรายละเอียดได้ชัดเจนแล้ว (ภาพที่ 4.7) ส่วนตราผลิตภัณฑ์หรือเรียกทั่วไปว่า ยี่ห้อ วิสาหกิจมักใช้ตราตามชื่อวิสาหกิจทำให้ง่ายต่อการ

จดจำ วิสาหกิจร้อยละ 61.4 เห็นว่าลูกค้าส่วนใหญ่จะรู้จักตราดังกล่าว แต่จากการสอบถามประธานวิสาหกิจเพิ่มเติม พบว่า ลูกค้าที่รู้จักตราผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าในชุมชนเท่านั้น

ในกรณีที่ตราผลิตภัณฑ์ไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากวิสาหกิจใช้ตราเดียวสำหรับผลิตภัณฑ์หลายตัวที่วิสาหกิจผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์หลักไม่โดดเด่นในสายตาของลูกค้า เช่น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทุเรียนกวนแม่บ้านเกษตรกรบ้านบุญเก๊ะ ใช้ตราชื่อกลุ่มทุเรียนกวนแม่บ้านเกษตรกรบ้านบุญเก๊ะ



ภาพที่ 4.7 ตัวอย่างฉลากบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล

#### 5) การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจส่วนใหญ่คือร้อยละ 86.4 ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ มีวิสาหกิจเพียง 1 แห่งเท่านั้น ที่ได้รับเครื่องหมาย อ.ย. คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรโคกปริเม็ง ที่ผลิตขนมกรอบเค็มสมุนไพร และมีวิสาหกิจ 5 แห่ง ที่เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP ซึ่งวิสาหกิจบางแห่งได้ 4 ดาว และ 5 ดาว ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนข้าวเกรียบปลาบ้านใหม่ (ข้าวเกรียบปลา 5 ดาว) วิสาหกิจชุมชนศูนย์แปรรูปมะพร้าวอามาน (มะพร้าวคั่ว 3 ดาว) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรโต๊ะเต็ง (ทุเรียนกวน 3 ดาว) และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มนารีสามัคคีธรรม (ข้าวซ้อมมือ 3 ดาว)

อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจส่วนใหญ่มีการควบคุมคุณภาพการผลิตในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น รูปร่าง รสชาติ กลิ่น และสี ขึ้นอยู่กับประเภทผลิตภัณฑ์

#### 6) ความสามารถในการผลิตได้ทั้งปี และผลิตเพียงพอกับความต้องการ

วิสาหกิจร้อยละ 81.8 สามารถผลิตได้ทั้งปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องพึ่งพาวัตถุดิบหลักที่มีความเป็นฤดูกาล ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าว เช่น ขนมอบ มะพร้าวคั่ว เป็นต้น แต่วิสาหกิจที่ใช้วัตถุดิบหลักในการผลิตที่มีความเป็นฤดูกาล จะไม่สามารถผลิตได้ทั้งปี ได้แก่ วิสาหกิจที่ผลิตส้มแขกและทุเรียนกวน ทำให้วิสาหกิจส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 77.3 สามารถผลิตได้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า

#### 4.2.2 ด้านราคาและช่องทางการจัดจำหน่าย

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย ความเหมาะสมของราคาขาย การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการขนส่งผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ ดัง (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 การดำเนินงานด้านการตลาดเกี่ยวกับราคาและช่องทางการจัดจำหน่าย

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
ความเหมาะสมของราคาขาย		
- เหมาะสม	42	95.5
- ไม่เหมาะสม	2	4.5
การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ *		
- กำหนดราคาตามต้นทุน + กำไร	39	88.6
- กำหนดเปรียบเทียบกับราคาท้องตลาด	7	15.9
การติดป้ายแสดงราคาสินค้า		
- ไม่มี	25	56.8
- มี	19	43.2
ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ *		
- ร้านค้าทั่วไปในชุมชน	35	79.5
- ณ ที่ทำการกลุ่ม	22	50.0
- งานแสดงสินค้า	18	40.9
- ขายผ่านตัวแทนหรือพ่อค้าปลีก	11	25.0
- อื่นๆ เช่น จัดประชุม	2	4.5
ระบบการขนส่งผลิตภัณฑ์	(n = 40)	
- กลุ่มไปยังจุดฝากขาย	20	50.0
- พ่อค้ามารับที่วิสาหกิจ	11	27.5
- กลุ่มที่จุดขาย หน้าร้านของกลุ่มเอง	9	22.5
ความต่อเนื่องในการจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าแต่ละราย		
- มี	41	93.2
- ไม่มี	3	6.8

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 1) ความเหมาะสมของราคาขาย

วิสาหกิจเกือบทั้งหมดคือ ร้อยละ 95.5 มีความเห็นว่าราคาขายมีความเหมาะสมแล้ว ส่วนวิสาหกิจที่เหลือ ร้อยละ 4.5 เห็นว่าราคาขายยังไม่เหมาะสม เช่น วิสาหกิจชุมชนข้าวเกรียบปลา บ้านใหม่ ประสบกับราคาวัตถุดิบ/ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แต่ไม่สามารถขึ้นราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ได้ เป็นต้น

### 2) การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจบางแห่งกำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์โดยใช้หลายเกณฑ์ แต่ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 88.6 กำหนดราคาตามต้นทุนบวกกับกำไรที่ต้องการ ร้อยละ 15.9 กำหนดราคาโดยพิจารณา

จากราคาท้องตลาด แต่เป็นน่าสังเกตว่า ในการคิดต้นทุนการผลิตของวิสาหกิจบางแห่งยังไม่ครบถ้วน เช่น ไม่ได้รวมค่าแรงของสมาชิก ค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการผลิต

สำหรับป้ายแสดงราคาสินค้า เป็นที่น่าสังเกตว่าวิสาหกิจมากกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 56.8) ไม่ได้ติดป้ายแสดงราคาสินค้า อาจเป็นเพราะสินค้าส่วนใหญ่ขายส่งผ่านร้านค้าทั่วไปในชุมชน และร้านค้าเป็นคนกำหนดราคาขายเอง ส่วนวิสาหกิจอีกร้อยละ 43.2 มีการติดป้ายแสดงราคาสินค้า เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนมีหน้าร้านของตัวเอง

### 3) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการขนส่งผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจส่วนใหญ่เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทาง แต่ยังคงพึ่งพาตลาดในพื้นที่เป็นหลัก กล่าวคือ วิสาหกิจร้อยละ 79.5 พึ่งพาร้านค้าในชุมชน ซึ่งทางวิสาหกิจจะไปส่งที่ร้านค้าด้วยตนเอง และเป็นการฝากขาย ส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นขนมอบ มีวิสาหกิจครึ่งหนึ่งจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่ม เช่น ผลิตภัณฑ์มะพร้าวคั่ว ไข่เค็ม เป็นต้น ร้อยละ 40.9 ไปจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานรัฐสนับสนุน มีวิสาหกิจเพียงร้อยละ 25 เท่านั้น ที่จำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางเพื่อจำหน่ายต่อในพื้นที่อื่นและส่งออกไปยังประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะไข่เค็ม และมะพร้าวคั่ว อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 93.2) มีความต่อเนื่องในการจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าแต่ละราย หรือรักษาลูกค้าเดิม

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วริษฐา หะไร (2547) ในการศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ OTOP ในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ที่พบว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มมีทั้งขายผ่านตัวแทน พ่อค้าคนกลาง และขาย ณ ที่ทำการกลุ่มเอง คู่แข่งทางการตลาดที่สำคัญของกลุ่มผลิตภัณฑ์ OTOP ในพื้นที่ ที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันและเป็นคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นจำนวนมาก

จากช่องทางการจำหน่ายที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า วิสาหกิจขายผลิตภัณฑ์ในตลาดชุมชนเป็นหลัก ประกอบกับสินค้าที่ผลิตส่วนใหญ่ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ เช่น อย. ฮาลาล ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้วิสาหกิจไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าที่ทำให้ขายผลิตภัณฑ์ได้ไม่มาก และเป็นอุปสรรคในการเติบโตของธุรกิจ

#### 4.2.3 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย การส่งเสริมการตลาด และการสนับสนุนด้านการส่งเสริมการตลาดจากภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 4.6)

##### 1) การส่งเสริมการตลาด

วิสาหกิจส่วนใหญ่คือร้อยละ 68.2 มีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประชาสัมพันธ์เป็นหลักและวิสาหกิจได้เลือกช่องทางการประชาสัมพันธ์มากกว่า 1 ช่องทาง โดยกิจกรรมที่ดำเนินการ ได้แก่ การจัดแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น (ร้อยละ 53.3) การให้ข้อมูลในฉลากสินค้า (ร้อยละ 70.0) เผยแพร่ทางใบปลิวหรือแผ่นพับ (ร้อยละ 16.7) นามบัตร (ร้อยละ 6.7) และหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น (ร้อยละ 3.3)

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า ในกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด วิสาหกิจไม่ได้ดำเนินการในรูปแบบที่เป็นธุรกิจ มีเพียงการประชาสัมพันธ์ผ่านงานแสดงสินค้ากับหน่วยงานรัฐเป็นหลัก และวิสาหกิจบางแห่งไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดใด ๆ

## 2) การสนับสนุนด้านการส่งเสริมการตลาดจากภาครัฐ

วิสาหกิจร้อยละ 88.6 ได้รับการสนับสนุนด้านการส่งเสริมการตลาดจากภาครัฐ โดยหน่วยงานค่อนข้างหลากหลาย เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร (ร้อยละ 53.8) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (ร้อยละ 46.2) ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ (ร้อยละ 38.5) สำนักงานพาณิชย์จังหวัด (ร้อยละ 33.3) เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสนับสนุนด้านประชาสัมพันธ์ในเรื่องการออกร้านในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจส่วนใหญ่คือร้อยละ 86.4 เห็นว่าความช่วยเหลือจากภาครัฐที่ได้รับยังไม่เพียงพอ เช่น ประธานวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านเปล

ตารางที่ 4.6 การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
การส่งเสริมทางการตลาด		
- มี	30	68.2
- ไม่มี	14	31.8
กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด *	(n = 30)	
- การจัดแสดงสินค้า	18	60.0
- การให้ข้อมูลในฉลากสินค้า	21	70.0
- เผยแพร่ทางใบปลิวหรือแผ่นพับ	5	16.7
- นามบัตร	2	6.7
- หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น	1	3.3
การสนับสนุนด้านการส่งเสริมการตลาดจากภาครัฐ		
- มี	39	88.6
- ไม่มี	5	11.4
หน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุน*	(n = 39)	
- กรมส่งเสริมการเกษตร	21	53.8
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด	18	46.2
- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้	15	38.5
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	13	33.3
- หอการค้าจังหวัด	4	10.3
ความช่วยเหลือของรัฐที่ส่งเสริมด้านการตลาด		
- ไม่เพียงพอ	38	86.4
- เพียงพอ	6	13.6

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### 4.2.4 การดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวม

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วยผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฉลี่ย และรูปแบบการชำระเงินในการขายผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 การดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวม

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
ผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง		
- ไม่มี	39	88.6
- มี	5	11.4
ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฉลี่ย (บาท/เดือน)		
- ≤ 10,000	21	47.7
- 10,001-20,000	10	22.7
- 20,001-30,000	8	18.2
- > 30,000	5	11.4
เฉลี่ย	19,863.9	
ช่วงเวลาที่มียอดจำหน่ายสูง		
- เฉพาะช่วงเทศกาล	36	84.1
- ตลอดทั้งปี	8	15.9
แนวโน้มยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์		
- เพิ่มขึ้น	36	81.8
- เท่าเดิม	6	13.6
- ลดลง	2	4.6
รูปแบบการชำระเงินในการขายผลิตภัณฑ์		
- จ่ายรายสัปดาห์	37	84.1
- จ่ายสด	7	15.9

##### 1) ผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง

วิสาหกิจมากถึงร้อยละ 88.6 ยังไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง โดยประธานจะเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการทำการตลาดในเชิงรุก เช่น ประธานต้องทำหน้าที่หลายอย่าง ดังนั้นการมีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง จะช่วยในเรื่องการพัฒนาการตลาดโดยรวมรวมถึงการประชาสัมพันธ์ ทั้งในรูปแบบการออกแสดงสินค้า ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วริษฐา หะไร (2547) ในการศึกษาเรื่อง ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ OTOP ในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ที่พบว่า ในการดำเนินงานด้านการตลาดของกลุ่ม ส่วนใหญ่ไม่มีสมาชิกทำหน้าที่ทางการตลาดโดยตรง แต่จะมีประธานกลุ่มเป็น



ผู้รับผิดชอบทั้งงานบริหารและการจัดการทางการตลาด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารส่วนใหญ่ทางกลุ่มได้รับจากข่าวการประชาสัมพันธ์

## 2) ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฉลี่ย และรูปแบบการชำระเงินในการขายผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจร้อยละ 47.7 มียอดจำหน่ายเฉลี่ยไม่เกิน 10,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 22.7 มียอดจำหน่ายเฉลี่ยระหว่าง 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 18.2 อยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน และร้อยละ 11.4 มียอดจำหน่ายเฉลี่ยมากกว่า 30,000 บาทต่อเดือน โดยรวมมียอดจำหน่ายเฉลี่ย 19,863.9 บาทต่อเดือน

วิสาหกิจส่วนใหญ่คือร้อยละ 84.1 มียอดจำหน่ายสูงเฉพาะช่วงเทศกาล โดยเฉพาะมะพร้าวคั่วและไข่เค็ม จะขายดีมากเป็นพิเศษในช่วงถือศีลอด เป็นที่น่าสังเกตว่า ในช่วงเทศกาลวิสาหกิจขายผลิตภัณฑ์ผ่านพ่อค้าที่มารับซื้อ เพื่อส่งออกไปยังประเทศมาเลเซีย ส่วนยอดจำหน่ายจะผันแปรไปตามเทศกาล โดยเฉพาะในช่วงวันฮารีรายอ 2 ครั้ง คือ อีดิลฟิตรี และอีดิลอฎฮฮา ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะมียอดจำหน่ายสูงเป็นพิเศษ

เมื่อสอบถามความเห็นของประธานเกี่ยวกับแนวโน้มยอดจำหน่าย ประธานส่วนใหญ่ร้อยละ 81.8 มีความเห็นในเชิงบวกว่าแนวโน้มยอดขายจะเพิ่มขึ้น

สำหรับรูปแบบการชำระเงินในการขายผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจร้อยละ 84.1 ได้รับเงินจากการขายผลิตภัณฑ์เป็นรายสัปดาห์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลักษณะการฝากขาย กับร้านค้าในชุมชน มีเพียงร้อยละ 15.9 เท่านั้นที่ได้รับเป็นเงินสด ซึ่งเป็นการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่ม หรืองานแสดงสินค้า

### 4.2.5 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดที่วิสาหกิจประสบอยู่ สรุปดัง (ตารางที่ 4.8) จะเห็นได้ว่า วิสาหกิจมีปัญหาค่อนข้างหลากหลาย และบางวิสาหกิจประสบปัญหาหลายอย่าง โดยปัญหาที่วิสาหกิจมากกว่าครึ่งหนึ่งประสบคือ รัฐให้การสนับสนุนไม่เหมาะสมกับความต้องการ บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ เช่น กล่องบรรจุภัณฑ์ใส่ไข่เค็มไม่แข็งแรง ขนาดถุงบรรจุขนมใหญ่เกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณที่เหมาะสมกับลูกค้าหลัก นอกจากนี้อุปกรณ์การผลิตบางส่วนไม่ตรงกับความต้องการ เช่น เตอบขนมขนาดใหญ่เกินไปเมื่อเทียบกับการผลิตจริงของวิสาหกิจ หม้อหุงต้มขนาดใหญ่เกินไป เป็นต้น

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของวิสาหกิจคือ สมาชิกไม่มีเวลามาร่วมในการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกต้องดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับอาชีพหลัก เช่น ช่วงกรีดยางพารา สมาชิกมักเหนื่อยล้าจากสวนจึงไม่พร้อมที่จะไปทำงานที่วิสาหกิจ นอกจากนี้ วิสาหกิจหลายแห่ง (ร้อยละ 36.4) ยังขาดงบประมาณในการต่อเติมสถานที่ในการผลิตให้มีความเหมาะสมเพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ และสมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการผลิต การจัดการวิสาหกิจ นอกจากนี้ วิสาหกิจบางแห่งมีปัญหาคู่แข่งในพื้นที่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจผลิต มีความคล้ายคลึงหรือเหมือนกับที่ผู้ประกอบการทั่วไปผลิต เช่น มะพร้าวคั่ว ทุเรียนกวน ขนมอบ เป็นต้น

ตารางที่ 4.8 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาด

รายการ*	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
- รัฐให้การสนับสนุนไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่ม เช่น บรรจุกัณฑ์	25	56.8
- สมาชิกไม่มีเวลาในการผลิตผลิตภัณฑ์	19	43.2
- ไม่มีงบประมาณในการต่อเติมสถานที่ในการผลิต	16	36.4
- สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้ด้านการตลาด	13	29.5
- การผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพและควบคุมคุณภาพทำได้ ยาก	7	15.9
- มีคู่แข่งจำนวนมาก	5	11.4

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### 4.3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินงานด้านการตลาดในมุมมองของประธานวิสาหกิจ และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานในมุมมองของภาครัฐ รายละเอียดดังนี้

##### 4.3.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนในการดำเนินงานด้านการตลาดในมุมมองของประธานวิสาหกิจ

จากการสอบถามประธานวิสาหกิจ ได้สะท้อนจุดแข็ง และจุดอ่อนในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจ ดังรายละเอียด (ตารางที่ 4.9)

###### 1) จุดแข็งของวิสาหกิจ

จุดแข็งของวิสาหกิจมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะของวิสาหกิจ อย่างไรก็ตามเมื่อประมวลข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากประธานวิสาหกิจ พบว่า ที่จัดว่าเป็นจุดแข็งจริง ๆ ในภาพรวมของวิสาหกิจคือ สมาชิกของวิสาหกิจส่วนใหญ่ที่เป็นมุสลิมสามารถพูดภาษามลายูได้ ซึ่งจุดแข็งดังกล่าว สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นมุสลิมทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

สำหรับจุดแข็งในประเด็นอื่น ๆ ที่ประธานวิสาหกิจสะท้อน ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในตารางที่ 4.9

###### 2) จุดอ่อนของวิสาหกิจ

ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของวิสาหกิจ พบว่า วิสาหกิจมีจุดอ่อนค่อนข้างมาก ทั้งจุดอ่อนในการบริหารจัดการพื้นฐานและการจัดการด้านการตลาด ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน โดยจุดอ่อนที่สำคัญคือ 1) วิสาหกิจไม่มีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง 2) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ 3) ผลิตภัณฑ์ยังไม่มีควมสม่ำเสมอไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ 4) ช่องทาง

การตลาดยังไม่ทั่วถึง 5) สมาชิกไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ และ 6) บรรจุภัณฑ์ยังไม่โดดเด่น และยังไม่มิตราสินค้า

สำหรับจุดอ่อนที่บางวิสาหกิจประสบ ดูรายละเอียดเพิ่มเติม (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 จุดแข็ง และจุดอ่อนในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
<b>จุดแข็งของวิสาหกิจ*</b>		
- สมาชิกของวิสาหกิจส่วนใหญ่ที่เป็นมุสลิมสามารถพูดภาษามลายูได้	30	68.2
- รสชาติผลิตภัณฑ์อร่อย เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	20	45.5
- อุปกรณ์ในการผลิตมีความพร้อม รัฐให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่	20	45.5
- สมาชิกบางส่วนมีความตั้งใจและให้ความร่วมมือดีในการทำกิจกรรมกับวิสาหกิจ	14	31.8
- ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตมีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า	11	25.0
- มีลูกค้าประจำเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นการฝากขายตามร้านค้าในชุมชน	9	20.5
- ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก ในชุมชน	6	13.6
- เป็นกลุ่มที่ผ่านการคัดสรร OTOP ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพระดับหนึ่ง	5	11.4
- มีหน้าร้านของตัวเอง คือ ที่ทำการกลุ่ม	5	11.4
- วิสาหกิจมีความเข้มแข็ง สามัคคี ช่วยเหลือกันในการจัดทำกิจกรรมของวิสาหกิจ	5	11.4
<b>จุดอ่อนของวิสาหกิจ*</b>		
- วิสาหกิจไม่มีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดโดยตรง	35	79.5
- ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ เช่น อย. ฮาลาล เป็นต้น	28	63.6
- ผลิตภัณฑ์ยังไม่มีความสม่ำเสมอ ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้	25	56.8
- ช่องทางการตลาดยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากส่วนใหญ่จำหน่ายเฉพาะในชุมชน	25	56.8
- สมาชิกไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ	24	54.5
- บรรจุภัณฑ์ยังไม่โดดเด่น ไม่มีตราสินค้า	23	52.3
- เงินทุนหมุนเวียนน้อย	21	47.7

ตารางที่ 4.9 จุดแข็ง และจุดอ่อนในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
จุดอ่อนของวิสาหกิจ* (ต่อ)		
- สมาชิกมีเวลาไม่ตรงกัน	16	36.4
- ต้นทุนบรรจุภัณฑ์สูง	7	15.9
- สถานที่ในการผลิตไม่พร้อม	6	13.6
- สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ทำให้ไม่สะดวกในการใช้เทคโนโลยีแต่จะมีประสบการณ์ในด้านอื่นๆ สูง	6	13.6
- ปริมาณวัตถุดิบมีไม่เพียงพอ เช่น วัตถุดิบปลาที่ใช้ผลิตข้าวเกรียบ เป็นต้น	5	11.4
- อายุการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์เก็บได้ไม่นาน เช่น ผลิตภัณฑ์ขนมอบ	3	6.8

#### 4.3.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดในมุมมองของประธานวิสาหกิจ

ผลการสอบถามประธานวิสาหกิจเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจ มีรายละเอียดดัง (ตารางที่ 4.10)

##### 1) โอกาสของวิสาหกิจ

เมื่อพิจารณาโอกาสของวิสาหกิจที่สะท้อนผ่านประธานวิสาหกิจ จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจมองเห็นโอกาสเฉพาะประเด็นที่มีหน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนเท่านั้น แต่ไม่ได้สะท้อนในประเด็นอื่น ๆ ทั้ง ๆ ที่มีโอกาสมาก เช่น จำนวนประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอาหารฮาลาลเป็นที่นิยมของผู้บริโภคทุกกลุ่ม

##### 2) อุปสรรคของวิสาหกิจ

สำหรับอุปสรรคที่วิสาหกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.8) ประสบ คือ หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนไม่ตรงกับความต้องการดังกล่าวแล้วข้างต้น ทั้งในเรื่องของบรรจุภัณฑ์และอุปกรณ์การผลิต

นอกจากนี้ บางวิสาหกิจเห็นว่า มีอุปสรรคด้านหน่วยงานภาครัฐที่ยังไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การคมนาคมขนส่งยังไม่สะดวก และปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

รายการ	จำนวน (n = 44)	ร้อยละ
โอกาสของวิสาหกิจชุมชน*		
- มีหน่วยงานราชการ ลงพื้นที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทั้งวิชาการและอุปกรณ์ในการผลิต	33	75.0
- รัฐมีนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ให้ประสบความสำเร็จ	25	56.8
อุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน*		
- รัฐบาลให้การสนับสนุนไม่ตรงกับความต้องการ เช่น	25	56.8
- หน่วยงานภาครัฐยังไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	14	31.8
- การคมนาคมขนส่งยังไม่สะดวก	12	27.3
- ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	6	13.6

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

#### 4.3.3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจในมุมมองของภาครัฐ

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ประกอบด้วย บทบาทภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจ ปัญหา อุปสรรคในด้านการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจ และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจในมุมมองของภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

##### 1) บทบาทภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจ

ผลจากการสอบถามเจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานด้านวิสาหกิจชุมชนพบว่า ภาครัฐโดยกรมส่งเสริมการเกษตร มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจหลายด้าน และดูเหมือนจะครอบคลุม ที่สำคัญได้แก่ ให้ความรู้ทางวิชาการด้านต่าง ๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต จัดหาตลาดและงบประมาณ

สำหรับการสนับสนุนด้านการตลาด ได้สนับสนุนในการจัดทำฉลาก บรรจุภัณฑ์ ช่วยสนับสนุนการไปจัดงานแสดงสินค้า รวมทั้งช่วยประชาสัมพันธ์ผ่านวิทยุ และเว็บไซต์ นอกจากนี้ ยังมี การอบรมการให้ความรู้ทางด้านการตลาด ศึกษาดูงานวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ และออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการ ซึ่งในอนาคตหน่วยงานมีแผนที่จะสนับสนุนการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย และส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์มีเครื่องหมายรับรองคุณภาพ (ตารางที่ 4.11)

## 2) ปัญหา อุปสรรคในด้านการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจ

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในด้านการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจ พบว่า วิสาหกิจขาดกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินงาน วิสาหกิจไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเนื่องจากยังขาดความเข้มแข็ง วิสาหกิจผลิตสินค้าไม่ต่อเนื่องทำให้มีปัญหาการจัดการการตลาด ขาดงบประมาณในการพัฒนาวิสาหกิจให้ทั่วถึง ตามลำดับ

สำหรับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่และระบบทำงานส่งเสริมวิสาหกิจ พบว่า บุคลากรในพื้นที่มีประสบการณ์น้อยในการส่งเสริมวิสาหกิจ หน่วยงานภาคียังไม่บูรณาการการทำงานในระดับจังหวัดและไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และบุคลากรไม่กล้าลงพื้นที่สำรวจข้อมูล (ตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.11 บทบาทภาครัฐและปัญหาในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจ

รายการ	จำนวน (n = 7)	ร้อยละ
บทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน *		
- ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการด้านต่าง ๆ	7	100.0
- จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต	4	57.1
- จัดหาตลาดในการแสดงสินค้า	3	42.8
- จัดหาแหล่งงบประมาณในการลงทุน	2	28.6
การสนับสนุนกิจกรรมด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ *		
- จัดทำฉลากและบรรจุภัณฑ์	6	85.7
- งานแสดงสินค้า	6	85.7
- วิทยุ	2	28.6
- เว็บไซต์	1	14.3
นโยบายในการพัฒนาด้านการตลาด *		
- อบรมการให้ความรู้ทางด้านการตลาด	5	71.4
- ศึกษาดูงานวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ	4	57.1
- ออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการ	3	42.9
โครงการสนับสนุนด้านการตลาดของวิสาหกิจในอนาคต *		
- ขยายตลาดต่างประเทศ	5	71.4
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย	4	57.1
- ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย	3	42.9
- ส่งเสริมให้ผลิตภัณฑ์มีเครื่องหมายรับรองคุณภาพ	2	28.6

ตารางที่ 4.11 บทบาทภาครัฐและปัญหาในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจ (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 7)	ร้อยละ
ปัญหาอุปสรรคในด้านการดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน *		
- วิสาหกิจชุมชนขาดกระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	6	85.7
- วิสาหกิจชุมชนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน เนื่องจากกลุ่มยังขาดความเข้มแข็ง	5	71.5
- วิสาหกิจชุมชนผลิตสินค้าไม่ต่อเนื่อง ทำให้มีปัญหาเรื่องการจัดการการตลาด	3	42.9
- ขาดงบประมาณในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ทั่วถึง	2	28.6
ปัญหาอุปสรรคในด้านเจ้าหน้าที่และระบบทำงานส่งเสริมวิสาหกิจ *		
- บุคลากรในระดับพื้นที่มีประสบการณ์น้อยในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน	5	71.5
- หน่วยงานภาครัฐยังไม่บูรณาการการทำงานในระดับจังหวัดและไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน	4	57.1
- บุคลากรไม่กล้าลงพื้นที่สำรวจข้อมูล	2	28.6

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 3) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจในมุมมองของภาครัฐ

เจ้าหน้าที่เกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานด้านวิสาหกิจชุมชนให้ความเห็นว่า จุดแข็งของวิสาหกิจมีไม่มาก ที่สำคัญ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนที่สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้ และวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการผลิต

สำหรับจุดอ่อนของวิสาหกิจมีค่อนข้างมาก โดยมีจุดอ่อนหลักคือ สมาชิกใช้ภาษาไทยไม่ชำนาญ มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ไม่คงที่และเก็บได้ไม่นาน ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างและขาดความหลากหลาย สมาชิกขาดความพร้อมในการทำงานกลุ่ม และวิสาหกิจพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐมากเกินไป

เมื่อสอบถามถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจพบว่า วิสาหกิจมีโอกาสค่อนข้างมาก กล่าวคือ ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจ ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจ ประกอบกับจำนวนประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาหารฮาลาลเป็นที่นิยมของผู้บริโภคทุกศาสนา และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านการตลาด

ในขณะที่อุปสรรคหลักที่วิสาหกิจต้องเผชิญ ได้แก่ เจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่มีประสบการณ์น้อยในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะด้านการตลาดและธุรกิจ และปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้ไม่ค่อยมีงานแสดงสินค้าภายในจังหวัด (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจ  
ในมุมมองของภาครัฐ

รายการ	จำนวน (n = 7)	ร้อยละ
จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชน *		
- วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส ตั้งอยู่ในพื้นที่ชายแดนที่สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้	5	71.5
- การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการผลิต	4	57.1
- รสชาติผลิตภัณฑ์อร่อย	2	28.6
- มีวัตถุดิบหลักในพื้นที่	2	28.6
จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน*		
- สมาชิกใช้ภาษาไทยไม่ชำนาญ เนื่องจากใช้ภาษามลายูเป็นภาษาหลัก	5	71.4
- มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ไม่คงที่ เก็บได้ไม่นาน	5	71.4
- ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่าง ขาดความหลากหลาย	4	57.1
- ขาดความพร้อมในการทำงานกลุ่ม เช่น การมีเวลาทำงานไม่ตรงกัน	4	57.1
- วิสาหกิจพึ่งพาการสนับสนุนจากภาครัฐมากเกินไป	4	57.1
- บรรลุจุดที่ยังไม่ได้คุณภาพ	3	42.9
- ขาดการวางแผนทางด้านการตลาด	3	42.9
- ขาดการประสานงานระหว่างกลุ่ม	2	28.6
โอกาสของวิสาหกิจชุมชน*		
- รัฐส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างเต็มที่ ทั้งในเรื่องวิชาการและอุปกรณ์ในการผลิต	4	57.1
- ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ เช่น อุตสาหกรรมจังหวัด ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ เป็นต้น	4	57.1
- จำนวนประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4	57.1
- อาหารฮาลาลเป็นที่นิยมของผู้บริโภคทุกศาสนา	4	57.1
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานด้านการตลาด เช่น ระบบสื่อสาร การใช้ LINE, Facebook เป็นต้น	4	57.1



ตารางที่ 4.12 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจ  
ในมุมมองของภาครัฐ (ต่อ)

รายการ	จำนวน (n = 7)	ร้อยละ
อุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน*		
- เจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ที่มีประสบการณ์น้อยในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะด้านการตลาดและธุรกิจ	5	71.5
- ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้ไม่ค่อยมีงานแสดงสินค้าภายในจังหวัด	4	57.1

หมายเหตุ: \* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.3.1- หัวข้อ 4.3.3 นำมาพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์และการสังเกตของผู้วิจัย สามารถสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของวิสาหกิจ ที่จะนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดของวิสาหกิจผลิตผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ดังนี้

จุดแข็งของวิสาหกิจในภาพรวมมีไม่มากนัก ที่สำคัญได้แก่ (1) วิสาหกิจตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาสซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดนที่สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้ และ (2) สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นมุสลิมส่วนใหญ่สามารถพูดภาษามลายูได้ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาแต่ละวิสาหกิจ มีเพียงบางวิสาหกิจที่มีจุดแข็งมากกว่าวิสาหกิจส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิสาหกิจที่ผลิตสินค้าที่เป็นอาหารที่เป็นที่นิยมของชาวมุสลิม สอดรับกับวิถีการบริโภค ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากปลา (น้ำบูดู ข้าวเกรียบ) ไข่เค็ม และมะพร้าวคั่ว

สำหรับจุดอ่อนของวิสาหกิจมีค่อนข้างมาก ทั้งจุดอ่อนในการบริหารจัดการพื้นฐาน และการจัดการด้านการตลาด ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน จุดอ่อนที่สำคัญคือ (1) ขาดความพร้อมในการทำงานกลุ่ม (2) ฟังพากรสนับสนุนจากรัฐมากเกินไป (3) วิสาหกิจไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง (4) ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลที่ผลิตเกือบทั้งหมดไม่ใช่เป็นประเภทอาหารมุสลิมหลักที่เป็นที่นิยม (5) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่ (6) ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะขนมอบ (7) ผลิตภัณฑ์หลักส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ (8) ช่องทางการตลาดแคบ เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ และ (9) การคำนวณต้นทุนยังไม่สะท้อนต้นทุนการผลิตทำให้การตั้งราคาไม่เหมาะสม

โอกาสของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตอาหารฮาลาลมีค่อนข้างมาก เนื่องจาก (1) จำนวนประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2) อาหารฮาลาลเป็นที่นิยมของผู้บริโภคทุกกลุ่ม (3) รัฐให้การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้เป็นกรณีพิเศษ (4) มีศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ให้การสนับสนุน และ (5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานด้านการตลาดให้กับวิสาหกิจชุมชน

อย่างไรก็ตาม อุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตอาหารฮาลาลก็มีค่อนข้างมากเช่นกัน กล่าวคือ (1) การแข่งขันกันของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีกระบวนการผลิต

ที่ไม่ซับซ้อน (2) รัฐให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงจุด ไม่ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ (3) รัฐให้ความช่วยเหลือด้านการส่งเสริมการตลาดไม่เพียงพอ (4) เจ้าหน้าที่ของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการตลาด (5) การคมนาคมขนส่งบางพื้นที่ยังไม่สะดวก มีต้นทุนสูง และ (6) การสนับสนุนของภาครัฐยังไม่บูรณาการอย่างเป็นเอกภาพ

#### 4.4 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

จากผลการวิเคราะห์ศักยภาพในการดำเนินงานด้านการตลาดในภาพรวม สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนโดยใช้ทาวส์เมตริกซ์ (TOWs matrix) ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ใน 4 รูปแบบ คือ (1) กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อฉกฉวยโอกาส (2) กลยุทธ์ WO แก้ไขจุดอ่อนเพื่อฉกฉวยโอกาส (3) กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค และ (4) กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

เป็นที่ชัดเจนว่า วิสาหกิจมีจุดแข็งน้อยมากทั้ง ๆ ที่มีโอกาสมาก ดังนั้น กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนที่มีความเป็นไปได้มากคือ ใช้จุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนร่วมกันเพื่อฉกฉวยโอกาส โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตลาดโดยใช้จุดแข็งที่มี โดยเฉพาะความเป็นมุสลิมและฮาลาล และ/หรือใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่ ซึ่งจะสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ ส่วนการจัดการส่วนประสมทางการตลาดอื่น ๆ สามารถมีแนวทางที่จะจัดการได้ ดังตัวอย่างวิสาหกิจที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากปลา (น้ำบูดู ข้าวเกรียบ) ไข่เค็ม และมะพร้าวคั่ว

ดังนั้น ในการศึกษานี้ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนที่สำคัญดังนี้ (ตารางที่ 4.13)

##### 1) กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อฉกฉวยโอกาส

(1) S2O1 วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ควรสร้างอัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของตัวเองจากความเป็นมุสลิมและฮาลาล และยึดหลักใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น โดยเริ่มจากผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจทำได้อร่อย มีคุณภาพ และมีความจำเป็นต่อการบริโภค เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีเพิ่มขึ้นทั้งผู้บริโภคที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม ตัวอย่างประเภทอาหารคาว เช่น ข้าวหมก ซุปเนื้อ และเครื่องแกงอาหารมุสลิม เป็นต้น

(2) S1S2O1 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่ชายแดน สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้ อีกทั้งมีความได้เปรียบที่สามารถพูดภาษามลายูได้ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรขยายตลาดไปในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมที่มีอำนาจซื้อสูง อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับกลยุทธ์อื่น ๆ เช่น S2O1

(3) S1O2 วิสาหกิจชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหลักในพื้นที่ และเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม เช่น บรรจุภัณฑ์ คุณภาพ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

(4) S1O3 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่พิเศษที่รัฐให้การสนับสนุนอยู่แล้ว วิสาหกิจชุมชนควรใช้โอกาสนี้ เลือกรับการสนับสนุนสิ่งที่ต้องการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 2) กลยุทธ์ WO แก้ไขจุดอ่อนเพื่อฉกฉวยโอกาส

(1) W3O5 วิสาหกิจควรแก้ไขจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการตลาด โดยรวม โดยมีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เพื่อให้วิสาหกิจสามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้ เช่น ให้สมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยด้านการตลาด เช่น ลูกหลาน มาช่วย ด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น LINE หรือขายผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น Facebook เป็นต้น และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องด้านด้านการตลาดเข้ามาช่วยเป็นพี่เลี้ยง

(2) W6O2 เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ผลิตขนมอบและไม่ได้เป็นขนมอบที่มีความแตกต่างจากขนมอบที่จำหน่ายในตลาดทั่วไป ซึ่งไม่ใช่อาหารหลักด้วย ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนควรแก้ไขจุดอ่อนในประเด็นนี้ โดยการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมมากกว่านี้ โดยให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารหลักที่เป็นที่นิยม

(3) W6O1 วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย มีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ที่สำคัญผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการรับรองคุณภาพ เพื่อให้สามารถเปิดช่องทางการตลาดสู่กลุ่มลูกค้าภายนอก

(4) W9O5 วิสาหกิจชุมชนต้องบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการตลาด การคำนวณต้นทุนที่สะท้อนต้นทุนการผลิต เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถอยู่ได้โดยไม่พึ่งรัฐมากเกินไป

## 3) กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(1) S1T1 วิสาหกิจชุมชนต้องใช้จุดแข็งที่ชุมชนมีวัตถุดิบหลักในพื้นที่ ในการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขัน และลดอุปสรรคจากรัฐที่ให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงความต้องการของวิสาหกิจที่แท้จริง

(2) S1T3 จากจุดแข็งที่วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดน อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่ก็สามารถพูดภาษามลายูได้ และมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีคุณภาพอยู่แล้ว วิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศมาเลเซีย

## 4) กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

(1) W7T3 จากการผลิตผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่มีคุณภาพและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ วิสาหกิจควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานการผลิต จนได้รับการรับรองคุณภาพ เพื่อสามารถเปิดช่องทางการตลาดใหม่ ๆ มากขึ้น

(2) W3T3 วิสาหกิจชุมชนต้องลดจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการตลาด โดยรวม โดยให้มีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เช่น ให้สมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยด้านการตลาด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชนของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคที่รัฐให้การสนับสนุนไม่ตรงจุด

(3) W6W4T1 เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในตลาดทั่วไป ซึ่งไม่ใช่อาหารหลักด้วย ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนควรลดจุดอ่อนโดยการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารหลักที่เป็นที่นิยม เพื่อลดอุปสรรคการแข่งขันในตลาด

ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน

<p>ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง S = Strengths</p> <p>S1 วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาสซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดนที่สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้</p> <p>S2 สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ที่เป็นมุสลิมสามารถพูดภาษามลายูได้</p>	<p>จุดอ่อน W = Weaknesses</p> <p>W1 ขาดความพร้อมในการทำงานเป็นกลุ่ม</p> <p>W2 ฟังพากรสนับสนุนจากรัฐมากเกินไป</p> <p>W3 วิสาหกิจชุมชนไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง</p> <p>W4 ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลที่ผลิตเกือบทั้งหมดไม่ใช่เป็นประเภทอาหารมุสลิมหลักที่เป็นที่นิยม</p> <p>W5 ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่</p> <p>W6 ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะขนมอบ</p> <p>W7 ผลิตภัณฑ์หลักส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ</p> <p>W8 ช่องทางการตลาดแคบ เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ และการคำนวณต้นทุนยังไม่สะท้อนต้นทุนการผลิตทำให้การตั้งราคาไม่เหมาะสม</p>
<p>โอกาส O= Opportunities</p> <p>O1 จำนวนประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O2 อาหารฮาลาลเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทุกศาสนา</p> <p>O3 รัฐให้การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้เป็นกรณีพิเศษ</p>	<p><b>กลยุทธ์ SO (SO strategies)</b></p> <p>S2O1 วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ควรสร้างอัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของตัวเองจากความเป็นมุสลิมและฮาลาลและยึดหลักใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น โดยเริ่มจากผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจชุมชนทำได้ดีรสชาติอร่อย มีคุณภาพและมีความจำเป็นต่อการบริโภค เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีเพิ่มขึ้นทั้งผู้บริโภคที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม ตัวอย่างประเภทอาหารคาว เช่น ข้าว</p>	<p><b>กลยุทธ์ WO (WO strategies)</b></p> <p>W3O5 วิสาหกิจชุมชนควรแก้ไขจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการตลาดโดยรวม โดยมีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้ เช่น ให้สมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยด้านการตลาดหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องช่วยเหลือเข้ามาช่วยเป็นพี่เลี้ยง</p>

ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

โอกาส O= Opportunities (ต่อ)	กลยุทธ์ SO (SO strategies) (ต่อ)	กลยุทธ์ WO (WO strategies) (ต่อ)
<p>O4 มีศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ให้การสนับสนุน และ</p> <p>O5 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานด้านการตลาดให้กับวิสาหกิจชุมชน</p>	<p>S2O1 (ต่อ) หมก ชุปเนื้อ และเครื่องแกงอาหารมุสลิม เป็นต้น</p> <p>S1S2O1 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่ชายแดนสามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้สะดวก อีกทั้งมีความได้เปรียบที่สามารถพูดภาษามลายูได้ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรขยายตลาดไปในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมที่มีอำนาจซื้อสูง อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับกลยุทธ์อื่น ๆ เช่น S2O1</p> <p>S1O2 วิสาหกิจชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหลักในพื้นที่ และเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม เช่น บรรจุภัณฑ์ คุณภาพ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ามากขึ้น</p> <p>S1O3 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่พิเศษที่รัฐให้การสนับสนุนอยู่แล้ว วิสาหกิจชุมชนควรใช้โอกาสนี้ เลือกรับการสนับสนุนเฉพาะในสิ่งที่ต้องการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>W6O2 เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ผลิตขนมอบและไม่มี ความแตกต่างจากขนมอบที่จำหน่ายในตลาดทั่วไป ซึ่งไม่ใช่อาหารหลักด้วย ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนควรแก้ไขจุดอ่อนในประเด็นนี้ โดยการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมมากกว่านี้ โดยให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารหลักที่เป็นที่นิยม</p> <p>W6O1 วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย มีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ที่สำคัญผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการรับรองคุณภาพ เพื่อให้สามารถเปิดช่องทางการตลาดสู่กลุ่มลูกค้าภายนอก</p> <p>W9O5 วิสาหกิจชุมชนต้องบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการคำนวณต้นทุนที่สะท้อนต้นทุนการผลิต เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถอยู่ได้โดยไม่พึ่งรัฐมากเกินไป</p>

ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชน (ต่อ)

	กลยุทธ์ ST (ST strategies)	กลยุทธ์ WT (WT strategies)
<p>อุปสรรค T=Threats</p> <p>T1 การแข่งขันกันของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน</p> <p>T2 รัฐให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงจุด ไม่ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์</p> <p>T3 รัฐให้ความช่วยเหลือด้านการส่งเสริมการตลาดไม่เพียงพอ</p> <p>T4เจ้าหน้าที่ของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการตลาด</p> <p>T5 การคมนาคมขนส่งบางพื้นที่ยังไม่สะดวก มีต้นทุนสูง และ</p> <p>T6 การสนับสนุนของภาครัฐยังไม่บูรณาการอย่างเป็นเอกภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ ST (ST strategies)</p> <p>S1T1 วิสาหกิจชุมชนต้องใช้จุดแข็งที่ชุมชนมีวัตถุดิบหลักในพื้นที่ ในการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขัน และลดอุปสรรคจากรัฐที่ให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงจุด</p> <p>S1T3 จากจุดแข็งที่วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดน อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่ก็สามารถพูดภาษามลายูได้ และมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และมีคุณภาพอยู่แล้ว วิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศมาเลเซีย</p>	<p>กลยุทธ์ WT (WT strategies)</p> <p>W7T3 จากการที่ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังไม่มีคุณภาพและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานการผลิตจนได้รับการรับรองคุณภาพ เพื่อสามารถเปิดช่องทางการตลาดใหม่ ๆ มากขึ้น</p> <p>W3T3 วิสาหกิจชุมชนต้องลดจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการตลาดโดยรวม โดยให้มีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เช่น ให้สมาชิกที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาช่วยด้านการตลาด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชนของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคที่รัฐให้การสนับสนุนไม่ตรงจุด</p> <p>W6W4T1 เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในตลาดทั่วไปซึ่งไม่ใช่อาหารหลักด้วย ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนควรลดจุดอ่อนโดยการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารหลักที่เป็นที่นิยมเพื่อลดอุปสรรคการแข่งขันในตลาด</p>

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษา ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ข้อจำกัดในการศึกษา และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด ศักยภาพและข้อจำกัดด้านการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาล ในการศึกษา เก็บข้อมูลจากประธานวิสาหกิจที่ผลิตอาหารฮาลาล 44 รายใน 7 อำเภอ และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรอำเภอที่รับผิดชอบงานวิสาหกิจในพื้นที่ศึกษาทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2555 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ทาวส์เมตริกซ์ (TOWS Matrix) สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

##### 5.1.1 สภาพการดำเนินงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชน

###### 1) ลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของประธานวิสาหกิจชุมชน

ประธานวิสาหกิจร้อยละ 88.6 เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 46.2 ปี เกือบทั้งหมดสมรสแล้ว ร้อยละ 80 มีการศึกษาไม่เกินระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ร้อยละ 27.3 มีอาชีพหลักรับจ้าง สำหรับอาชีพรอง ร้อยละ 84.1 ทำกิจกรรมของวิสาหกิจ ทำงานให้กับวิสาหกิจเฉลี่ย 3.5 วันต่อสัปดาห์ มีรายได้จากวิสาหกิจชุมชนเฉลี่ย 2,875 บาทต่อเดือน และทำหน้าที่ประธานวิสาหกิจชุมชนมาแล้วเฉลี่ย 8.7 ปี

###### 2) ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน

ระยะเวลาการก่อตั้งวิสาหกิจเฉลี่ย 8.7 ปี โดยจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจมาแล้วเฉลี่ย 7 ปี จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นอาชีพรองให้กับสมาชิก สถานที่จัดตั้งส่วนใหญ่แยกจากที่อยู่อาศัยของประธานและสมาชิก วิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกเริ่มต้นเฉลี่ย 28 คน ปัจจุบันมีสมาชิกเฉลี่ย 21 คน ดำเนินธุรกิจเฉลี่ย 3.5 วันต่อสัปดาห์ สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนในระดับปานกลาง สมาชิกส่วนใหญ่ทำการเกษตรเป็นอาชีพหลัก วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ใช้เงินทุนหลักจากการร่วมหุ้นของสมาชิก มีเงินลงทุนเริ่มแรกเฉลี่ย 43,028 บาท มีเงินทุนหมุนเวียนเฉลี่ย 21,840 บาท/เดือน

###### 3) การจัดการวิสาหกิจโดยรวม

ในการบริหารจัดการเงินทุน วิสาหกิจชุมชนร้อยละ 45.5 เก็บไว้ที่ธนาคาร ส่วนใหญ่มีการจดบันทึกทุกครั้งที่มีรายรับ - รายจ่าย การจัดสรรรายได้ให้สมาชิกในรูปของค่าจ้างแรงงานรายวันตามที่สมาชิกมาทำงาน ส่วนใหญ่จ่ายค่าจ้างให้วันละ 150 บาท วิสาหกิจทุกแห่งมีการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนให้ตัวแทนของวิสาหกิจเข้ารับการอบรม/สัมมนา และศึกษาดูงานนอกสถานที่ วิสาหกิจเกือบทั้งหมด เข้ารับการอบรมหรือสัมมนากับหน่วยงานภาครัฐ โดยเข้าร่วมกับหลากหลายหน่วยงาน วิสาหกิจมีวิธีการสร้างกระบวนการ

เรียนรู้ระหว่างสมาชิกโดยการพบปะพูดคุย วิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดรับทราบผลการประเมินระดับศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มตนเอง ส่วนใหญ่ผลการประเมินศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง

### 5.1.2 การดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

#### 1) ด้านผลิตภัณฑ์

วิสาหกิจครั้งหนึ่งที่ผลิตขนมอบ ทำให้ต้องพึ่งพาวัตถุดิบหลักจากภายนอกชุมชนเป็นหลัก ส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิต มีการควบคุมคุณภาพการผลิตบางขั้นตอนเท่านั้น สำหรับบรรจุภัณฑ์ส่วนใหญ่ใช้บรรจุภัณฑ์ตามที่ได้ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่าบรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสม ฉลากนำเสนอรายละเอียดไม่ชัดเจน บรรจุภัณฑ์มีขนาดเดียว การรับรู้ตราสินค้าของผลิตภัณฑ์นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นที่รู้จักเฉพาะลูกค้าในชุมชน อีกทั้งผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ ในด้านความสามารถในการผลิตได้ทั้งปีนั้น ส่วนใหญ่สามารถผลิตได้ทั้งปี ทำให้วิสาหกิจเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า

#### 2) ด้านราคาและช่องทางการจัดจำหน่าย

วิสาหกิจชุมชนบางแห่งใช้เกณฑ์ในการกำหนดราคาขายมากกว่า 1 เกณฑ์ แต่ส่วนใหญ่กำหนดราคาขายผลิตภัณฑ์โดยพิจารณาจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ เมื่อสอบถามถึงความเหมาะสมของราคาขายต่อหน่วย วิสาหกิจชุมชนเกือบทั้งหมดเห็นว่ามีความเหมาะสมแล้ว นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่มีการติดป้ายแสดงราคาสินค้า สำหรับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนยังคงพึ่งพาทลาดในพื้นที่เป็นหลัก คือ พึ่งพาร้านค้าในชุมชน

#### 3) ด้านการส่งเสริมการตลาด

วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่มีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านงานแสดงสินค้ากับหน่วยงานรัฐเป็นหลัก วิสาหกิจส่วนใหญ่เห็นว่ารัฐให้ช่วยเหลือ ด้านการส่งเสริมการตลาดยังไม่เพียงพอ อีกทั้งวิสาหกิจเองไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง

#### 4) การดำเนินงานด้านการตลาดโดยรวม

วิสาหกิจชุมชนมียอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฉลี่ยเพียง 19,864 บาทต่อเดือน แต่จะมียอดจำหน่ายสูงเฉพาะช่วงเทศกาลเท่านั้น เมื่อสอบถามความเห็นของประธานเกี่ยวกับแนวโน้มยอดจำหน่าย ประธานส่วนใหญ่ มีความเห็นในเชิงบวกว่าแนวโน้มยอดขายจะเพิ่มขึ้น สำหรับรูปแบบการชำระเงินในการขายผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะได้รับเงินจากการขายผลิตภัณฑ์เป็นรายสัปดาห์

#### 5) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการตลาด

รัฐให้การสนับสนุนไม่ตรงกับความต้องการ บรรจุภัณฑ์ไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ สมาชิกไม่มีเวลามาร่วมในการผลิตผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจหลายแห่งยังขาดงบประมาณในการต่อเติมสถานที่ในการผลิตให้มีความเหมาะสมเพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับการผลิต การจัดการวิสาหกิจ

### 5.1.3 ศักยภาพและข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

#### 1) จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

1.1) วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาสซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดนที่สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้ และ

1.2) สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นมุสลิมส่วนใหญ่สามารถพูดภาษามลายูได้



## 2) จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

- 2.1) วิสาหกิจส่วนใหญ่ขาดความพร้อมในการทำงานเป็นกลุ่ม
- 2.2) พึ่งพาการสนับสนุนจากรัฐมากเกินไป
- 2.3) วิสาหกิจชุมชนไม่มีผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการตลาดโดยตรง
- 2.4) ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลที่ผลิตเกือบทั้งหมดไม่ใช่เป็นประเภทอาหารมุสลิม
- 2.5) ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่
- 2.6) ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะขนมอบ
- 2.7) ผลิตภัณฑ์หลักส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพ
- 2.8) ช่องทางการตลาดแคบ เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ และ
- 2.9) การคำนวณต้นทุนยังไม่สะท้อนต้นทุนการผลิตทำให้การตั้งราคาไม่เหมาะสม

หลักที่เป็นที่นิยม

## 3) โอกาสของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

- 3.1) จำนวนประชากรมุสลิมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 3.2) อาหารฮาลาลเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทุกศาสนา
- 3.3) รัฐให้การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้เป็นกรณีพิเศษ
- 3.4) มีศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ให้การสนับสนุน และ
- 3.5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานด้านการตลาดให้กับวิสาหกิจชุมชน

พิเศษ

สนับสนุน และ

## 4) อุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่

- 4.1) การแข่งขันกันของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน
- 4.2) รัฐให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงจุด ไม่ตรงตามความต้องการ โดยเฉพาะการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์
- 4.3) รัฐให้ความช่วยเหลือด้านการส่งเสริมการตลาดไม่เพียงพอ
- 4.4) เจ้าหน้าที่ของรัฐที่รับผิดชอบโดยตรงขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการตลาด
- 4.5) การคมนาคมขนส่งบางพื้นที่ยังไม่สะดวก มีต้นทุนสูง และ
- 4.6) การสนับสนุนของภาครัฐยังไม่บูรณาการอย่างเป็นเอกภาพ

โดยเฉพาะด้านการตลาด

### 5.1.4 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

#### 1) กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อฉกฉวยโอกาส

- 1.1) วิสาหกิจชุมชนควรสร้างอัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์จากความเป็นมุสลิมและฮาลาล และยึดหลักใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น โดยเริ่มจากผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจทำได้ง่าย มีคุณภาพ และมีความจำเป็นต่อการบริโภค เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีเพิ่มขึ้น

1.2) วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่ชายแดน สามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้ อีกทั้งมีความได้เปรียบที่สามารถพูดภาษามลายูได้ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรขยายตลาดไปในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมที่มีอำนาจซื้อสูง

1.3) วิสาหกิจชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบหลักในพื้นที่ และเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม

1.4) วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่พิเศษที่รัฐให้การสนับสนุนอยู่แล้ว วิสาหกิจชุมชนควรใช้โอกาสนี้ เลือกสนับสนุนสิ่งที่ต้องการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 2) กลยุทธ์ WO แก้ไขจุดอ่อนเพื่อฉกฉวยโอกาส

2.1) วิสาหกิจควรมีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด เพื่อให้วิสาหกิจสามารถทำการตลาดในเชิงรุกได้

2.2) วิสาหกิจชุมชนควรเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารหลักที่เป็นที่นิยม

2.3) วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย มีบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม ที่สำคัญผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการรับรองคุณภาพ เพื่อให้สามารถเปิดช่องทางการตลาดสู่กลุ่มลูกค้าภายนอก

2.4) วิสาหกิจชุมชนต้องบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการคำนวณต้นทุนที่สะท้อนต้นทุนการผลิต เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม

## 3) กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

3.1) วิสาหกิจชุมชนต้องใช้วัตถุดิบหลักในพื้นที่ ในการเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขัน และลดอุปสรรคจากรัฐที่ให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนไม่ตรงจุด

3.2) จากจุดแข็งที่วิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดน อีกทั้งสมาชิกส่วนใหญ่ก็สามารถพูดภาษามลายูได้ และมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และมีคุณภาพอยู่แล้ว วิสาหกิจควรให้ความสำคัญกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังประเทศมาเลเซีย

## 4) กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

4.1) วิสาหกิจควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานการผลิต จนได้รับการรับรองคุณภาพ เพื่อสามารถเปิดช่องทางการตลาดใหม่ ๆ มากขึ้น

4.2) วิสาหกิจต้องลดจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการตลาดโดยรวม โดยให้มีผู้รับผิดชอบด้านการตลาดพร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการตลาด

4.3) ควรเลือกผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารหลักที่เป็นที่นิยม เพื่อลดอุปสรรคการแข่งขันในตลาด

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจชุมชน

1) วิสาหกิจชุมชนควรสร้างอัตลักษณ์ผลิตภัณฑ์จากความเป็นมุสลิมและฮาลาล เช่น ยึดหลักใช้วัตถุดิบที่มีในท้องถิ่น เพื่อสามารถควบคุมต้นทุนหรือปริมาณของวัตถุดิบได้ เนื่องจาก

วิสาหกิจโดยส่วนใหญ่ผลิตผลิตภัณฑ์หลายตัว จึงควรเลือกจากผลิตภัณฑ์ที่วิสาหกิจทำได้ร้อยละ มีคุณภาพ เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้น

2) เนื่องจากจังหวัดนราธิวาสเป็นพื้นที่ชายแดนติดกับประเทศมาเลเซีย วิสาหกิจสามารถทำการค้ากับประเทศมาเลเซียได้ อีกทั้งมีความได้เปรียบในเรื่องภาษาที่สามารถพูดภาษามลายูได้ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรขยายตลาดไป ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมที่มีอำนาจซื้อสูง

3) วิสาหกิจควรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่แล้ว ให้มีคุณภาพเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดและขยายตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

4) รัฐให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาสเป็นกรณีพิเศษอยู่แล้ว วิสาหกิจชุมชนควรใช้โอกาสนี้ ในการรับการสนับสนุนสิ่งที่ต้องการ

## 5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

1) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบวิสาหกิจชุมชนโดยตรง ควรมีการสอบถามความต้องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

2) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบวิสาหกิจชุมชนโดยตรง ควรแนะนำให้กับวิสาหกิจชุมชนในการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการจัดการธุรกิจและตลาด

3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบวิสาหกิจชุมชนโดยตรง ควรเป็นแกนหลักในการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่สามารถช่วยสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน เช่น สถาบันอาหาร ฮาลาล มหาวิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน กรมพัฒนาชุมชน เป็นต้น

4) หน่วยงานรัฐที่มีการสนับสนุนอุปกรณ์ในการผลิต ควรมีการอบรมการใช้งาน การดูแลบำรุงรักษารวมถึงการซ่อมเมื่ออุปกรณ์ในการผลิตมีปัญหา

5) หน่วยงานรัฐที่ต้องการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ควรศึกษาความต้องการที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน ก่อนให้การสนับสนุน เพื่อให้สิ่งที่ดีให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อวิสาหกิจชุมชน

## 5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

### 5.3.1 ข้อจำกัดในการศึกษา

1) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ใช้ภาษามลายูในการสื่อสารเป็นหลัก ทำให้ต้องมีการแปลแบบสอบถาม ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดได้

2) เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ต้องมีความระมัดระวังในการลงพื้นที่ศึกษา

3) การวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการตลาดเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวม ไม่ได้แยกเป็นรายผลิตภัณฑ์

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษากลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลที่เฉพาะเจาะจงแต่ละผลิตภัณฑ์โดยเน้นตั้งแต่การดำเนินงานด้านการตลาด และกำหนดลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร. 2555. รายงานสรุปจำนวนวิสาหกิจชุมชน/เครือข่าย ฯ จำแนกตามประเภทกิจการ. [ออนไลน์]. URL: [http://smce.doae.go.th/smce1/report/report\\_smce\\_activity.php](http://smce.doae.go.th/smce1/report/report_smce_activity.php) [ค้นเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2558].
- เจาะรอเม้าะ จิเตะ. 2553. พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของผู้บริโภคในเขต อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี. ปัตตานี : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชฎาพร ไชยศรี. 2552. กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน แม่บ้านเกษตรกรบ้านผาซ้อง ตำบลห้วยส้ม อำเภอภูกระดึง จังหวัดเลย. เลย : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการและการประเมิน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ชมิมมารา ประธานศิริ. 2548. กลยุทธ์การส่งออกอาหารฮาลาลจากประเทศไทยสู่ตลาดโลก. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. 2542. ธุรกิจชุมชน : เส้นทางที่เป็นไปได้. กรุงเทพฯ. : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล. 2550. วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ. : เอ็ดดิสันเพรส โปรดักต์.
- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. 2556. การจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. สงขลา. : สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธรรมศาสตร์ พิทยศาสตร์พงค์. 2549. ความสามารถในการแข่งขันของไก่สดแช่เย็นและแช่แข็งฮาลาลไทยในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นพา กบดำ. 2550. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านเขตวัน ตำบลห้วยทุ่ง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรีชา ชุมศรี. 2554. หลักการตลาด. สงขลา. : เทมการพิมพ์.
- ผุสดี รุมาคม. 2540. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ. :ฟิลิปปส์เซ็นเตอร์.
- พงษ์สันต์ ต้นหยง, จิรวุฒิ เขียวเกียรติประดับ และกิจไท ทับละม่อม. 2549. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในจังหวัดนครปฐม. สงขลา : รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรรณศิริ กาญจนเดชะ. 2549. การตลาดผลผลิต OTOP : กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตผ้าทอพื้นเมืองในจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง. สงขลา : สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พวงเพชร วงศ์อนุพรกุล. 2552. แนวทางการพัฒนาด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษา กลุ่มแม่บ้านวัดจันทร์พัฒนา หมู่ที่ 7 ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมืองจังหวัดพิษณุโลก. พิษณุโลก : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ไพรัช วัชรพันธ์, วีรศักดิ์ ดุลยาพร และกิตติ เจ็ดรังษี. 2551. แนวทางการพัฒนาศักยภาพทางการตลาดของอาหารฮาลาลเพื่อการส่งออกของประเทศไทย. สงขลา : รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- มาเรียม นะมี. 2552. การตัดสินใจส่งออกของผู้ผลิตอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารฮาลาลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ ฯ : งานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- วนิดา ศักดิ์. 2550. การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมฮาลาลของประเทศไทย กรณีศึกษาอาหารทะเลแปรรูป. กรุงเทพฯ ฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิรัชญา หะไร. 2547. ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ OTOP ในอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส. สงขลา : สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. 2546. วิธีจัดทำแผนการตลาด. กรุงเทพฯ; สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ศุภชาติ เอี่ยมรัตน์กุล, 2557. หลักการตลาด กรุงเทพฯ. : โรงพิมพ์แสงดาว
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ. : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์ ศุภร เสรีรัตน์ และองอาจ ปทะวานิช. 2541. กลยุทธ์การตลาดการบริหารการตลาดและกรณีศึกษา. พิมพ์ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์, องอาจ ปทะวานิช, ปริญ ลักษิตานนท์ และสุพิร์ ลิ้มไทย. 2543. หลักการตลาด. พิมพ์ : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, นภดล ศรีวะรมย์, จิรศักดิ์ จิระจันทร์, องอาจ ปทะวานิช, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวลิต ประภวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. พิมพ์ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล. 2554ก. ความหมายของอาหารฮาลาล. [ออนไลน์]. URL: <http://www.halal.or.th/th/main/subindex.php?page=sub&category=11&id=11>. [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554].

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล. 2554ข. **มาตรฐานอาหารฮาลาล.** [ออนไลน์]. URL: <http://www.halal.or.th/th/main/subindex.php?page=sub&category=11&id=8>. [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554].
- สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล. 2554ค. **ความแตกต่างมาตรฐานอาหารฮาลาลกับมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารทั่วไป.**[ออนไลน์]. URL:<http://www.halal.or.th/th/main/subindex.php?page=sub&category=11&id=9>. [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554].
- สถาบันมาตรฐานอาหารฮาลาล. 2554ง. **ข้อปฏิบัติการผลิตอาหารฮาลาล.** [ออนไลน์]. URL: <http://www.halal.or.th/th/main/content.php?page=sub&category=11&id=66> [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554].
- สำนักงานเกษตรจังหวัดนครราชสีมา. 2554. **วิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครราชสีมา.** [ออนไลน์]. URL: <http://www.narathiwat.doae.go.th/indexnara.htm> [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554].
- สำนักงานเกษตรจังหวัดพัทลุง. 2554. **รายงานข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจังหวัดพัทลุง ประจำปี 2554.** กรุงเทพฯ. : กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. 2554. **วิสาหกิจชุมชน.**[ออนไลน์]. URL: <http://www.smce.doaeo.or.th/smcel/report>. [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554]. URL:[http://smce.doae.go.th/productcategory/productpopup.php?ps\\_id=2061&smce\\_id=311050310006](http://smce.doae.go.th/productcategory/productpopup.php?ps_id=2061&smce_id=311050310006) [ค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554].
- สำนักงานจังหวัดนครราชสีมา. 2556 **ข้อมูลทั่วไปจังหวัดนครราชสีมา ประจำปี 2554.** . [ออนไลน์]. URL:[http://www.narathiwat.go.th/narathiwat/index.php?option=com\\_content&view=category&id=36&Itemid=175](http://www.narathiwat.go.th/narathiwat/index.php?option=com_content&view=category&id=36&Itemid=175) [ค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2558].
- สินีรัต สิ้นสุขไชย. 2550. **การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการค้าอัญมณี อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก.** ตาก:วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุกัญญา อธิปอนันต์, พรภิมิน มีศิลป์, วีรศักดิ์ บุญเชิญ, เกศณี เกื่อนบัวระบัด, เทียมจันทร์ สุขเกษม อารมณ์ วิศวาไพศาล, ภัคกัญญา โสมภีร์, พยู่ แก้วคุณ, มงคล หวังดี, ทัศนาศิต สร้าง ,ศิริวรรณ หวังดี, เพ็ญประภา แพงภูงา, สิริดา อุปนันท์, สร้อยเพชร ตันติรัตน์ นานนท์, ชาญยุทธ์ ภาณุทัต. 2550. **กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง ปี 2550.** รายงานการวิจัย กรมส่งเสริมการเกษตร.
- เสวี วงษ์มณฑา. 2542. **กลยุทธ์การตลาด : การวางแผนการตลาด.** กรุงเทพฯ. : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เสรี พงศ์พิศ. 2548. **ฐานคิด จากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ. : พลังปัญญา.
- เสรี พงศ์พิศ. 2552. **คู่มือการทำวิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพฯ. : พลังปัญญา.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2546. **การบริหารการตลาด (ฉบับมาตรฐาน)**. กรุงเทพฯ. : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรณวุฒิ วงศ์เวสารัช. 2550. **ศักยภาพทางการตลาดของผลิตภัณฑ์กาแฟผสมพร้อมดื่ม (กาแฟ 3 in 1) กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรทำสวนตำบล จ.ป.ร. จังหวัดระนอง**. สงขลา : สารนิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อาทิตย์ วุฒิศะโร. 2557. **กสอ. นำร่องต้น SMES อุตสาหกรรมอาหารฮาลาลประเดิมตลาดอาเซียนพร้อมตั้งเป้าปี 58** ซึ่งส่วนแบ่งตลาดฮาลาลโลก.[ออนไลน์].  
URL:[http://www.industry.go.th/center\\_mng\\_gad/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=840](http://www.industry.go.th/center_mng_gad/index.php?option=com_k2&view=item&id=840) [ค้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2558].
- อารี วิบูลย์พงศ์, ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์, นัทธมน อีระกุล, กฤษฎา แก่นมณี, พิมพิมล แก้วมณี, พีรพงษ์ ปรารับรูป, รัตนา แก้วเสน และ นารีรัตน์ ทนดี. 2549. **ร้อยแปดวิสาหกิจ (ใน) ชุมชน แนวทางวิจัย กลยุทธ์ กรณีศึกษา**. เชียงใหม่ : ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อำมร รอดดำ . 2551. **การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร จังหวัดสงขลา**. สงขลา : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- Robbins, S. P. 1998. **Organizational behavior: Concepts, controversies, applications**. 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Thompson, Arthur A., Jr. and A. J. Strickland. 2003. **Straegetic Management : Concepts and Case**. 13<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw – Hill, Inc.,
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. 2002. **Straegetic Management and Business Policy**. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc.,
- World Muslim Population. 2015. **Muslim Population in the World**. [ออนไลน์]. URL: <http://www.muslimpopulation.com/World/> [ค้นเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2558].



**ภาคผนวก ก**  
**รายชื่อและผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจชุมชนที่เก็บข้อมูลได้ทั้งหมด**  
**จำแนกตามพื้นที่ศึกษา**

ตารางแสดงรายชื่อและผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจที่เก็บข้อมูลได้ทั้งหมดจำแนกตามพื้นที่ศึกษา

รายชื่อวิสาหกิจชุมชน	ผลิตภัณฑ์หลัก
<b>อำเภอเมืองนราธิวาส</b> 1. วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านเปล 2. วิสาหกิจชุมชนข้าวเกรียบปลาบ้านใหม่ 3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงปลานราพัฒนา 4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านสามแยกร่วมใจ 5. วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านอามาน 6. วิสาหกิจชุมชนข้าวเกรียบปลาอัลฟาัส 7. วิสาหกิจชุมชนศูนย์แปรรูปมะพร้าวอามาน 8. กลุ่มข้าวยาสมุนไพร	ทองม้วน ข้าวเกรียบปลา น้ำบูดู กะหรี่ปั๊ป ขนมปังกรอบ ข้าวเกรียบปลาสด มะพร้าวคั่ว มะพร้าวคั่ว
<b>อำเภอแว้ง</b> 1. วิสาหกิจชุมชนเทศบาลตำบลแว้ง 2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านขอเลาะหุวอ	กรอบเค็ม กรอบเค็ม
<b>อำเภอสุไหงปาดี</b> 1. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรโคกปริเม็ง 2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรโต๊ะเต็ง 3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรจือแร 4. วิสาหกิจชุมชนโคกโกรัตน์า 5. วิสาหกิจชุมชนทานตะวัน 6. วิสาหกิจชุมชนปุดือรี 7. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรตันหยง 8. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มมุสลิมะห์ 9. กลุ่มสตรีเบเกอร์บ้านบอเกาะ	ขนมกรอบเค็มสมุนไพร ทุเรียนกวน กล้วยฉาบ กรอบเค็ม ขนมโดนัทจิ๋ว น้ำจิ้ม น้ำจิ้ม กะหรี่ปั๊ป ทองม้วน
<b>อำเภอตากใบ</b> 1. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรโคกอิฐ – โคกโน 2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มศาลาร่วมใจ สายใยรัก 3. กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านโคกมะม่วง 4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มนารีสามัคคีธรรม	ข้าวซ้อมมือ กรอบเค็ม ข้าวซ้อมมือ ข้าวซ้อมมือ

ตารางแสดงรายชื่อและผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจที่เก็บข้อมูลได้ทั้งหมดจำแนกตามพื้นที่ศึกษา  
(ต่อ)

รายชื่อวิสาหกิจชุมชน	ผลิตภัณฑ์หลัก
<p>อำเภอตากใบ (ต่อ)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านปยู</li> <li>6. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสตรีบ้านกูบู</li> <li>7. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์บ้านโคกมะเฟือง</li> </ol>	<p>ขนมเค้กกล้วยหอม ข้าวเกรียบสดทรงเครื่องรส ไข่เค็ม</p>
<p>อำเภอระแงะ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์จากส้มแขก</li> <li>2. วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านเกษตรกรบ้านปาเซทำขนม</li> <li>3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสตรีข้าวซ้อมมือบ้านตอหลัง</li> <li>4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านตันหยง</li> <li>5. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านป้อนังกือเปาะ</li> <li>6. วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มเสริมไอโอดีนทุ่งขมื่น</li> </ol>	<p>แยมส้มแขก โดนัท ข้าวซ้อมมือ ทองม้วน ข้าวซ้อมมือ ไข่เค็ม</p>
<p>อำเภอเจาะไอร้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านโคก</li> <li>2. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านไถกูเล็ง</li> <li>3. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทุเรียนกวนแม่บ้านเกษตรกรบ้านบุเก๊ะ</li> <li>4. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มมะละกอแปรรูปแม่บ้านเกษตรกรบ้าน สะเตียร์</li> <li>5. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทุเรียนกวนบ้านบุกิต</li> <li>6. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำขนมอบบ้านเจาะ ไอร้อง</li> <li>7. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านกูเว</li> <li>8. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านไต่ะเล็ง</li> <li>9. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเจาะเกาะ</li> <li>10. วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านศรีปิ้ง</li> </ol>	<p>บอระเพ็ด ข้าวเกรียบปลา ทุเรียนกวน ทุเรียนกวน ทุเรียนกวน ทองม้วน ขนมปังกรอบ ทองม้วน ขนมเค้ก โดนัท</p>
<p>อำเภอช้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสาหกิจชุมชนไข่เค็มสมุนไพรใบเตย</li> <li>2. วิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์ผลการเกษตร</li> </ol>	<p>ไข่เค็ม โดนัทแยม</p>

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนใน**  
**จังหวัดนราธิวาส**

.....

เลขที่แบบสอบถาม.....  
 วันที่สัมภาษณ์...../...../.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือประกอบการรวบรวมข้อมูลโครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยและเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการตลาดผลิตภัณฑ์อาหาร ฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส ใคร่ขอความกรุณาท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามบนความจริงและโดยอิสระ โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

2. แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 2 การดำเนินงานด้านการตลาดเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา ช่องทางการตลาด และการส่งเสริมการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

3. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น สำหรับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ทางผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์และอภิปรายผลในภาพรวมซึ่งไม่มีผลกระทบต่อกิจการ ตัวท่านหรือผู้อื่น ทั้งทางตรงหรือทางอ้อมแต่ประการใด

4. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ต้องการและเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของท่านมากที่สุด

5. ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลในครั้งนี้

**ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน**

1. ชื่อประธานวิสาหกิจชุมชน.....
2. ชื่อวิสาหกิจชุมชน.....
3. เลขที่วิสาหกิจชุมชน.....
4. ที่อยู่.....
5. โทรศัพท์.....โทรสาร.....E-mail.....

## ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

### 1.1 ข้อมูลของประธานวิสาหกิจชุมชน

#### (1) เพศ

1. ชาย  2. หญิง

#### (2) อายุ.....ปี

#### (3) สถานภาพการสมรส

1. โสด  2. สมรส  
 3. หม้าย/หย่าร้าง

#### (4) ระดับการศึกษา

1. ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า  2. มัธยมศึกษาปีที่ 3  
 3. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.  4. อนุปริญญา/ปวส.  
 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

#### (5) อาชีพหลัก

1. ทำนา  2. ทำไร่.....  
 3. ทำสวน.....  4. เลี้ยงสัตว์.....  
 5. รับจ้าง.....  6. ค้าขาย.....  
 7. กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน  
 8. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

#### (6) อาชีพรอง

1. ทำนา  2. ทำไร่.....  
 3. ทำสวน.....  4. เลี้ยงสัตว์.....  
 5. รับจ้าง.....  6. ค้าขาย.....  
 7. กิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน  
 8. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

#### (7) จำนวนสมาชิกในครัวเรือนที่ทำงานให้กับกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน.....คน

#### (8) รายได้ของท่านจากการผลิตของวิสาหกิจชุมชนต่อเดือน.....บาท

#### (9) ระยะเวลาทำงานให้กับวิสาหกิจชุมชน

1. ....ชั่วโมง/วัน  2. ....วัน/สัปดาห์

#### (10) ระยะเวลาการเป็นประธานวิสาหกิจชุมชน.....ปี

### 1.2 ข้อมูลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

#### 1.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

(1) การก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน เริ่มดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ.....  
รวมระยะเวลาการก่อตั้ง.....ปี

(2) จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเมื่อปี พ.ศ.....  
รวมระยะเวลาการจดวิสาหกิจชุมชน.....ปี

- (3) จำนวนสมาชิกเริ่มต้น.....คน และปัจจุบันมีสมาชิก..... คน  
 เพศหญิง.....คน และเพศชาย..... คน
- (4) ที่ตั้งวิสาหกิจชุมชนในการผลิตผลิตภัณฑ์
- ( ) 1. บริเวณบ้านของประธาน
  - ( ) 2. อาคารแยกจากที่อยู่อาศัยของประธานกลุ่ม
  - ( ) 3. อาคารเอนกประสงค์ของชุมชน
  - ( ) 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (5) ระยะเวลาทำงานของวิสาหกิจชุมชน
- ( ) 1. ....ชั่วโมง/วัน ( ) 2. ....วัน/สัปดาห์
- (6) วัตถุประสงค์การก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) 1. เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับสมาชิก
  - ( ) 2. เพื่อเป็นอาชีพรองในการประกอบอาชีพ
  - ( ) 3. เพื่อสนองนโยบายของภาครัฐ
  - ( ) 4. เพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (7) การมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยส่วนใหญ่ในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน
- ( ) 1. มีส่วนร่วมมาก ( ) 2. มีส่วนร่วมปานกลาง
  - ( ) 3. มีส่วนร่วมน้อย
- (8) อาชีพหลักของสมาชิกส่วนใหญ่
- ( ) 1. ทำนา ( ) 2. ทำไร่.....
  - ( ) 3. ทำสวน..... ( ) 4. เลี้ยงสัตว์
  - ( ) 5. รับจ้าง..... ( ) 6. ค้าขาย
  - ( ) 7. วิสาหกิจชุมชน ( ) 8. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- (9) อาชีพรองของสมาชิกส่วนใหญ่
- ( ) 1. ทำนา ( ) 2. ทำไร่.....
  - ( ) 3. ทำสวน..... ( ) 4. เลี้ยงสัตว์
  - ( ) 5. รับจ้าง..... ( ) 6. ค้าขาย.....
  - ( ) 7. วิสาหกิจชุมชน ( ) 8. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- (10) รายได้เฉลี่ยของสมาชิก จากการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จำนวน.....  
 บาท/เดือน.....บาท/ปี

### 1.2.2 ข้อมูลด้านการจัดการคน

- (11) ทางวิสาหกิจชุมชนได้ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจ  
 ชุมชนหรือไม่
- ( ) 1. ไม่เคย
  - ( ) 2. เคย โปรดระบุผู้ประสานงาน.....  
 โปรดระบุหน่วยงาน.....

- (12) ทางวิสาหกิจชุมชนเคยเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาหรือไม่  
 1. ไม่เคย  
 2. เคย โปรดระบุผู้เข้าอบรมหรือสัมมนา (ตำแหน่ง).....  
 โปรดระบุหน่วยงาน.....  
 โปรดระบุเรื่อง.....
- (13) ทางวิสาหกิจชุมชนมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่หรือไม่  
 1. ไม่มี  
 2. มี โปรดระบุผู้ไปศึกษาดูงาน.....  
 โปรดระบุหน่วยงาน.....  
 โปรดระบุเรื่อง.....
- (14) ทางวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกอย่างไร  
 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 1. ประชุม  2. การอบรมหรือการสัมมนา  
 3. ศึกษาดูงาน  4. พบปะพูดคุย  
 5. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- (15) ท่านทราบหรือไม่ว่าวิสาหกิจชุมชนของท่านได้รับการประเมินศักยภาพให้อยู่  
 ในระดับใด  
 1. ไม่ทราบ  2. ทราบ โปรดระบุ ระดับ.....
- (16) ทางวิสาหกิจชุมชนมีการสนับสนุนจากภาครัฐหรือไม่  
 1. ไม่ (ข้ามตอบข้อ 18)  2. มี
- (17) ในกรณีที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีการสนับสนุนในด้านใดบ้าง (ตอบ  
 ได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 1. ด้านกระบวนการผลิต...โปรดระบุหน่วยงาน.....  
 2. ด้านการตลาด...โปรดระบุหน่วยงาน.....  
 3. ด้านเงินทุน...โปรดระบุหน่วยงาน.....  
 4. อุปกรณ์ในการผลิต...โปรดระบุหน่วยงาน.....  
 5. อื่น ๆ โปรดระบุหน่วยงาน.....
- 1.2.3 ข้อมูลด้านการเงินและบัญชี**
- (18) เงินลงทุนเริ่มแรก (ประมาณ) ..... บาท
- (19) เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน.....บาท/เดือน
- (20) แหล่งเงินทุนหลักของวิสาหกิจชุมชน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 1. จากประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน  
 2. การกู้ยืมจากสถาบันการเงิน  
 3. จากการร่วมหุ้น  
 4. จากการช่วยเหลือของหน่วยงานภาครัฐ

- (21) ทางวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการจัดการเงินทุนอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) 1. เก็บไว้ที่ประธานกลุ่ม
- ( ) 2. เก็บไว้ที่ทำการวิสาหกิจโดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ
- ( ) 3. เก็บไว้ที่ธนาคาร
- ( ) 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (22) ทางวิสาหกิจชุมชนของท่านมีการจดบันทึกหรือจัดทำบัญชีหรือไม่
- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี (ข้ามตอบข้อ 26)
- (23) ถ้ามี การจดบันทึกทางการเงินและบัญชีเป็นอย่างไร
- ( ) 1. มีการจดบันทึกเป็นบางครั้ง
- ( ) 2. บันทึกทุกครั้งที่มีกิจกรรมรายรับ – รายจ่าย
- ( ) 3. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (24) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก
- ( ) 1. ไม่เปิดเผยข้อมูล
- ( ) 2. มีการแจ้งแก่สมาชิกเป็นบางครั้ง
- ( ) 3. มีการประชุมเพื่อเปิดเผยข้อมูล
- ( ) 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (25) ทางวิสาหกิจชุมชนของท่านมีระบบการตรวจสอบบัญชีหรือไม่
- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี
- (26) การจัดสรรผลประโยชน์ของวิสาหกิจชุมชนมีวิธีการจัดสรรกำไรอย่างไร
- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี
- (27) อัตราค่าจ้างสมาชิกรายวัน ได้ค่าแรง วันละ.....บาท/วัน

ตอนที่ 2 การดำเนินงานด้านการตลาดเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา ช่องทางการตลาด และการส่งเสริมการตลาดของวิสาหกิจชุมชน

### 2.1 การดำเนินงานด้านตัวผลิตภัณฑ์

- (1) ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจมีอะไรบ้าง ให้เรียงตามลำดับ (ระบุเป็น % สัดส่วนการผลิต)

ผลิตภัณฑ์อาหาร	สัดส่วนการผลิต (%)

- (2) ผลิตภัณฑ์หลักของวิสาหกิจชุมชนของท่าน คือ.....

- (3) วัตถุดิบหลัก ระบุ.....ที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่มาจากแหล่งใด  
 1. มีอยู่ในท้องถิ่น  2. สั่งซื้อมาจากนอกท้องถิ่น  
 3. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (4) ทางกลุ่มมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตหรือไม่  
 1. ไม่มี  2. มี โปรดระบุ.....
- (5) ก่อนจะมีการผลิตมีการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือไม่  
 1. ไม่มี  2. มี
- (6) ทางกลุ่มใช้หลักการใดบ้างเป็นตัวกำหนดรูปแบบในการผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละ  
 ผลิตภัณฑ์  
 1. ตามกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด  
 2. ตามชนิดของบรรจุภัณฑ์  
 3. ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า  
 4. สร้างความแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ  
 5. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (7) ขนาดผลิตภัณฑ์มีหลายขนาดให้ลูกค้าเลือกซื้อตามความต้องการ  
 1. มีขนาดเดียว  2. มีหลายขนาด โปรดระบุ.....
- (8) รูปแบบบรรจุภัณฑ์มีความเหมาะสมและทันสมัยหรือไม่  
 1. เหมาะสม  2. ไม่เหมาะสม อย่างไร.....
- (9) ฉลากผลิตภัณฑ์มีการนำเสนอรายละเอียดที่ชัดเจน  
 1. ชัดเจน  2. ไม่ชัดเจน
- (10) ทางวิสาหกิจชุมชนได้มีการจัดทำตราสินค้าผลิตภัณฑ์หรือไม่  
 1. ไม่มี (ข้ามตอบข้อที่ 12)  2. มี
- (11) ตราของผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบันเป็นที่รู้จักของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร  
 1. เป็นที่รู้จัก  2. ไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก
- (12) การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์หลัก  
 1. ไม่มี  2. มผช.  
 3. OTOP  4. ฮาลาล  
 5. อ.ย.  6. อื่นๆ โปรดระบุ.....
- (13) ทางวิสาหกิจชุมชนของท่านสามารถทำการผลิตได้ต่อเนื่องทั้งปีหรือไม่  
 1. ได้  2. ไม่ได้
- (14) ผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ตลาดมีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค  
 หรือไม่  
 1. เพียงพอ  2. ไม่เพียงพอ



## 2.2 การดำเนินงานด้านการกำหนดราคา

(1) ราคาขายต่อหน่วยมีความเหมาะสมหรือไม่

- ( ) 1. เหมาะสม ( ) 2. ไม่เหมาะสม อย่างไร .....

(2) ทางกลุ่มใช้หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ (ตอบได้มากกว่า 1

ข้อ)

- ( ) 1. กำหนดเปรียบเทียบตามราคาท้องตลาด  
 ( ) 2. กำหนดราคาตามต้นทุน + กำไร  
 ( ) 3. อื่นๆ โปรดระบุ.....

(3) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีป้ายแสดงราคาสินค้าหรือไม่

- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี

## 2.3 การดำเนินงานด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

(1) ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม (ตอบได้มากกว่า 1)

- ( ) 1. ณ ที่ทำการกลุ่ม  
 ( ) 2. ขายผ่านตัวแทนหรือพ่อค้าปลีก  
 ( ) 3. ร้านค้าทั่วไปในชุมชน  
 ( ) 4. งานแสดงสินค้า  
 ( ) 5. อื่นๆ โปรดระบุ.....

(2) ระบบการขนส่งผลิตภัณฑ์

- ( ) 1. พ่อค้ามารับที่วิสาหกิจชุมชน  
 ( ) 2. กลุ่มไปส่งยังจุดฝากขาย  
 ( ) 3. กลุ่มมีจุดขาย หน้าร้านของกลุ่มเอง  
 ( ) 4. อื่นๆ โปรดระบุ.....

(3) การจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าในแต่ละรายมีความต่อเนื่องหรือไม่

- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี

## 2.4 การดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด

(1) ทางวิสาหกิจชุมชนได้มีการทำการส่งเสริมการตลาดหรือไม่

- ( ) 1. มี ( ) 2. ไม่มี (ข้ามตอบข้อที่ 4)

(2) ถ้ามี ทางวิสาหกิจชุมชนมีกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดอย่างไร (ตอบได้

มากกว่า 1)

- ( ) 1. การจัดแสดงสินค้า  
 ( ) 2. เผยแพร่ทางใบปลิวหรือแผ่นพับ  
 ( ) 3. การให้ข้อมูลในฉลากสินค้า  
 ( ) 4. นามบัตร  
 ( ) 5. อื่นๆ โปรดระบุ.....



**ตอนที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในการดำเนินงานด้านการตลาดของวิสาหกิจชุมชน**

ท่านทราบถึงข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ของวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ (ถึงข้อเด่นและข้อด้อยของวิสาหกิจชุมชนที่จะนำไปแก้ไข และปรับปรุงอย่างไรทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มทำการผลิต โปรดระบุ

**3.1 จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชน**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**3.2 จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**3.3 โอกาสของวิสาหกิจชุมชน**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**3.4 อุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

## ภาคผนวก ค

## แบบสอบถามสำหรับหน่วยงานสนับสนุน

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากิจการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส

.....

แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือประกอบการรวบรวมข้อมูลโครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนากิจการตลาดผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยและเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนากิจการตลาดผลิตภัณฑ์อาหาร ฮาลาลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนราธิวาส ใคร่ขอความกรุณาท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามบนความจริงและโดยอิสระ โดยข้อมูลทั้งหมดที่ได้ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ชื่อ - สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

หน่วยงาน.....

คำชี้แจง กรุณาเติมคำลงในช่องว่างให้ตรงกับข้อเท็จจริงจากตัวของท่านมากที่สุด

1. หน่วยงานของท่านมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนด้านใดบ้างเช่น ด้านองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น แล้วมีการดำเนินการอย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

2. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนกิจกรรมด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนหรือไม่/อย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

3. ผลการดำเนินงานสนับสนุนด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชนจากหน่วยงานของท่าน  
เกิดผลดีหรือผลประโยชน์ต่อกลุ่ม อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ปัจจุบันรัฐมีนโยบายส่งเสริมการตลาดของวิสาหกิจชุมชนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ในอนาคตหน่วยงานของท่านมีแผนงานหรือโครงการที่จะสนับสนุนด้านการตลาดของวิสาหกิจ  
ชุมชนของหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. วิสาหกิจชุมชน.....มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ  
อุปสรรคอย่างไรบ้าง

6.1 จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชน

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.2 จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.3 โอกาสของวิสาหกิจชุมชน

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

6.4 อุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....