

การบูรณาการการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าร่วมกับ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อพัฒนากลยุทธ์ วิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยด จังหวัดพัทลุง

Integrating Value Chain Analysis with SWOT Analysis and TOWS Matrix for Strategic Development of Sangyod Rice Community Enterprises in Phatthalung Province

จิรัฐติกา ยนต์วงศ์¹, พรสิริ สืบพงษ์สังข์², ประทานทิพย์ กระมล², อยุทธิ์ นิสสapa¹ และรุ่งรัตน์ แซ่หยาง^{1*}
Jirattikan Yontawong¹, Pornsiri Suebpongsang², Prathanthip Kramol², Ayut Nissapa¹ and Rungrat Saeyang^{1*}

Received date: 28 ต.ค. 68 Revised date: 22 ก.พ. 69 Accepted date: 18 มี.ค. 69

DOI: <https://doi.org/10.55003/kmaj.2026.269308>

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยด จังหวัดพัทลุง และพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์โดยบูรณาการการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่ากับ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อประเมินศักยภาพเชิงโครงสร้างทั้งปัจจัยภายในและภายนอก การศึกษาใช้วิธีเชิงคุณภาพ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) จำนวน 9 กลุ่ม รวมผู้ให้ข้อมูลหลัก 27 ราย เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีสามเส้า ผลการศึกษาพบว่า การสร้างมูลค่าเกิดจากความเชื่อมโยงของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยเฉพาะการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ การแปรรูปเพิ่มมูลค่า และการใช้ตราสัญลักษณ์ GI เพื่อสร้างความแตกต่างในตลาด จุดแข็งสำคัญได้แก่ ระบบควบคุมคุณภาพและเครือข่ายความร่วมมือ ขณะที่ข้อจำกัดคือทักษะดิจิทัล ปริมาณผลผลิต และโครงสร้างสมาชิก การวิเคราะห์ TOWS Matrix นำไปสู่การกำหนด 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มและการเตรียมความพร้อมสู่ตลาดสากล (เชิงรุก) การเสริมความยืดหยุ่นของเครือข่ายและตลาดเฉพาะ (เชิงแข่งขัน) การพัฒนาศักยภาพดิจิทัลและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (เชิงปรับตัว) และ การจัดการความเสี่ยงด้านอุปทานและบรรจุภัณฑ์ (เชิงรับ) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่ากับ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรภายในกับแรงกดดันภายนอกอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: กลยุทธ์ ข้าวสังข์หยด ห่วงโซ่คุณค่า วิสาหกิจชุมชน สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)

Abstract

This study aimed to analyze the value chain management of Sangyod rice community enterprises in Phatthalung Province and to develop strategic guidelines by integrating value chain analysis with SWOT analysis and the TOWS matrix to assess both internal and external structural factors. A qualitative research approach was employed. Nine GI-Certified community enterprises were purposively selected, involving 27 key informants. Data were collected through in-depth interviews, focus group discussions, and observations, and analyzed using content analysis with triangulation to ensure credibility. The findings revealed that value creation arises from the interconnection between primary and support activities, particularly raw material quality control, value-added processing, and the use of GI label to create market differentiation. Key strengths include standardized quality control systems and collaborative networks, while major constraints involve limited digital capabilities, insufficient production volume, and an aging membership structure. The TOWS Matrix analysis identified four strategic directions: value upgrading and international market readiness (aggressive strategy); strengthening network resilience and niche markets (competitive strategy); enhancing digital capabilities; and developing health-oriented products (adaptive strategy) and managing supply and packaging risk (defensive strategy). This integration of Value Chain Analysis, SWOT Analysis, and TOWS Matrix provided a systematic understanding of the relationship between internal resources and external pressures, supporting strategic development to enhance long-term competitiveness and sustainability.

Keywords: strategy, sangyod rice, value chain, community enterprise, Geographical Indication (GI)

¹ สาขาวิชาวนวัฒนกรรมเกษตรและการจัดการ คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จ.สงขลา 90110

² ภาควิชาพัฒนาเศรษฐกิจการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50200

¹ Agricultural Innovation and Management Division, Faculty of Natural Resources, Prince of Songkla University, Hat Yai, Songkhla 90110

² Department of Agricultural Economy and Development, Faculty of Agriculture, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200

* Corresponding author: rungrat.s@psu.ac.th

คำนำ

ข้าวสังข์หยดเป็นพันธุ์ข้าวพื้นเมืองที่มีถิ่นกำเนิดในจังหวัดพัทลุงและเพาะปลูกต่อเนื่องมายาวนาน ในอดีตถูกใช้เป็นของกำนัลแก่บุคคลสำคัญและในพิธีกรรมต่างๆ ข้าวสังข์หยดมีลักษณะเด่นคือเยื่อหุ้มเมล็ดสีขาวปนแดงถึงแดงเข้ม เมื่อบริโภคมีกลิ่นหอม เนื้อนุ่ม รสหวาน สีแดง และย่อยง่าย (Sungnoi et al., 2016) อีกทั้งยังอุดมด้วยสารต้านอนุมูลอิสระ วิตามิน และแร่ธาตุ สอดคล้องกับแนวโน้มการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ จึงมีศักยภาพทางการตลาดสูงแม้จะมีราคาสูงกว่าข้าวทั่วไป ข้าวสังข์หยดเมืองพัทลุงได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication: GI) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ซึ่งช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความแตกต่างในตลาด อย่างไรก็ตาม พื้นที่เพาะปลูกข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุงมีแนวโน้มลดลง โดยในปีการผลิต 2563/64 มีพื้นที่ปลูก 25,558 ไร่ ลดลงเหลือ 19,166 ไร่ ในปีการผลิต 2564/65 ขณะที่ผลผลิตลดลงจาก 9,819.70 ตัน เหลือ 7,975.94 ตัน (Phatthalung Provincial Agricultural Office, 2023) สาเหตุสำคัญมาจากความแปรปรวนของสภาพแวดล้อม การปรับเปลี่ยนการใช้ประโยชน์ที่ดินไปสู่พืชเศรษฐกิจอื่น เช่น ยางพาราและปาล์มน้ำมัน รวมถึงความไม่แน่นอนของราคา โดยราคาข้าวเปลือกสังข์หยดมีความผันผวนในช่วง 8.17 – 18 บาทต่อกิโลกรัม ขณะที่ราคาข้าวเปลือกหอมมะลียู้อยู่ในช่วง 10.99-13.84 บาทต่อกิโลกรัม (Phatthalung Provincial Agriculture and Cooperatives Office, 2019) แม้ว่าข้าวสังข์หยดจะมีศักยภาพด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม แต่ความผันผวนของราคาที่สูงกว่าข้าวหอมมะลิสสะท้อนถึงความไม่มั่นคงของตลาดและความเสี่ยงด้านรายได้ของเกษตรกร โดยเฉพาะในช่วงที่ราคาตกต่ำ ซึ่งอาจลดแรงจูงใจในการเพาะปลูกเมื่อเทียบกับพืชทางเลือก นอกจากนี้โครงสร้างห่วงโซ่คุณค่าของข้าวสังข์หยดยังมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการขาดแคลนโรงสีที่ได้มาตรฐาน และความไม่สมดุลของอำนาจต่อรองในตลาด ส่งผลให้เกษตรกรไม่สามารถควบคุมการสร้างมูลค่าในขั้นตอนหลังการผลิตได้อย่างเต็มที่ (Nakruang et al., 2017; Wannarat et al., 2020) เพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว เกษตรกรผู้ปลูกข้าวสังข์หยดจึงรวมกลุ่มกันเป็นวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดความเสี่ยงด้านราคา และเพิ่มมูลค่าให้กับข้าวสังข์หยดในฐานะสินค้าท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์ (Saeton et al., 2008) วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมการพึ่งพาตนเอง และยกระดับคุณภาพชีวิต การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น องค์ความรู้ทางสังคม เศรษฐกิจ และการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการการตลาด การเงิน บัญชี และเทคโนโลยี มาปรับใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน (Department of Agricultural Extension, 2017) จากข้อมูลปี พ.ศ. 2564 จังหวัดพัทลุงมีวิสาหกิจชุมชน 736 แห่ง และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน 9 แห่ง โดยในจำนวนนี้มีวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตข้าว 44 แห่ง และผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว 1 แห่ง (Community Enterprise Promotion Division, 2021) ทั้งนี้มีวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดที่ได้รับอนุญาตให้ใช้ตราสัญลักษณ์ GI เพียง 9 แห่ง ในพื้นที่ 3 อำเภอ ได้แก่ ควนขนุน เมืองพัทลุง และเขาชัยสน (Department of Intellectual Property, 2019)

แม้วิสาหกิจชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มมูลค่าและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ แต่ยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ การตลาด การผลิตอย่างเป็นระบบ และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและศักยภาพในการแข่งขัน ทำให้บางกลุ่มต้องยุติกิจการ (Nakruang et al., 2017; Prasatkhetwit et al., 2019) นอกจากนี้ ปริมาณผลผลิตที่ไม่เพียงพอและทักษะด้านการแปรรูปที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถต่อยอดสู่ธุรกิจเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bunyawantang, 2018; Livkunupakan, 2022) ขณะเดียวกัน โครงสร้างสมาชิกที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุจำนวนมาก ยังสะท้อนข้อจำกัดด้านทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยี และการสืบทอดกิจการ ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อความยั่งยืนของกลุ่ม (Prasatkhetwit et al., 2019; Jaruden and Cheunkamon, 2024) ข้อจำกัดเหล่านี้สะท้อนถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของห่วงโซ่คุณค่าและความสามารถในการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชน การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain analysis) จึงถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายกลไกการสร้างมูลค่าผ่านกิจกรรมและกิจกรรมสนับสนุน ขณะที่การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ถูกนำมาใช้เพื่อแปลงผลการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ไปสู่ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของกลุ่ม ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุง เพื่อทำความเข้าใจกลไกการสร้างมูลค่า และกำหนดแนวทางเชิงกลในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในระยะยาว

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าและพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยด จังหวัดพัทลุง โดยบูรณาการกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของ Porter (1985) กับการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix วิธีการเชิงคุณภาพมีความเหมาะสมต่อการศึกษาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเอื้อต่อการทำความเข้าใจกลไกการสร้างมูลค่า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า และกระบวนการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในบริบทจริง ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานและมุมมองของผู้ปฏิบัติ (Creswell and Poth, 2018) ประชากรที่ศึกษาคือวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดที่ดำเนินงานต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 3 ปี และได้รับการรับรอง GI รวมทั้งสิ้น 9 กลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มที่มีการแปรรูป 7 กลุ่ม และไม่มีแปรรูป 2 กลุ่ม การคัดเลือกดังกล่าวช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของและยืนยันว่ากลุ่มมีประสบการณ์เพียงพอในการสะท้อนปัญหาและกลยุทธ์เชิงโครงสร้าง ขณะที่การรับรอง GI สะท้อนมาตรฐานการผลิตและความเชื่อมโยงกับตลาดเฉพาะ ซึ่งเหมาะสมต่อการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างคุณค่า การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยคำนึงถึงบทบาทในห่วงโซ่คุณค่าและการตัดสินใจเชิงกล

ยุทธ์ ประกอบด้วย ประธานกลุ่ม ให้ข้อมูลในมิติการบริหารจัดการ การกำหนดทิศทาง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คณะกรรมการให้ข้อมูลในมิติการบริหารจัดการ การประสานงานและการเชื่อมโยงเครือข่าย และสมาชิกเกษตรกรที่เข้าใจบริบทการดำเนินงานของกลุ่มเพื่อเป็นตัวแทน ให้ข้อมูลในมิติการปฏิบัติงานจริงในกิจกรรมหลักตลอดห่วงโซ่คุณค่า กลุ่มละ 3 ราย รวมทั้งสิ้น 27 ราย เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองเชิงบริหารและเชิงปฏิบัติ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview questionnaire) ออกแบบตามกรอบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า แบ่งเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน และประเด็นการวิเคราะห์ SWOT ครอบคลุม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปจัดทำ TOWS Matrix สำหรับกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ (Nakruang et al., 2017; Jaruden and Cheunkamon, 2024) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และทดลองใช้กับวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง 2 แห่ง และปรับปรุงถ้อยคำตามข้อเสนอแนะ การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation observation) จนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ตามแนวทางของ Jaruden and Cheunkamon (2024) ผู้วิจัยปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ขอความยินยอม และรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ตามแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลของ Prasatkhetwit et al. (2019) และ Jaruden and Cheunkamon (2024) ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกต เพื่อทำความเข้าใจบริบท ปัญหา และศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในเชิงลึก และเน้นความยืดหยุ่นของเครื่องมือวิจัยควบคู่กับการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) จำแนกตามกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า จากนั้นสังเคราะห์เป็นปัจจัยภายในและภายนอกผ่านการวิเคราะห์ SWOT และพัฒนาเป็น TOWS Matrix ตามแนวคิดของ Weihrich (1982) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ เชิงรุก (SO: aggressive strategies) เชิงแข่งขัน (ST: competitive strategies) เชิงปรับตัวหรือพลิกฟื้น (WO: turnaround strategies) และเชิงรับ (WT: defensive strategies) ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2565

ผลการศึกษาและวิจารณ์

ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน โครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนตัวอย่างทั้ง 9 กลุ่มตั้งอยู่ในจังหวัดพัทลุง อำเภอควนขนุน 5 กลุ่ม อำเภอเมืองพัทลุง 3 กลุ่ม และอำเภอเขาชัยสน 1 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างมีสมาชิกรวม 272 ราย เฉลี่ยประมาณ 30 รายต่อกลุ่ม และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ดำเนินงานมากกว่า 10 ปี สะท้อนถึงความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ กิจกรรมหลักครอบคลุมตั้งแต่ การปลูก รับซื้อข้าวเปลือก สีข้าว และแปรรูปข้าวสังข์หยด ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ข้าวกล้อง ข้าวหอมมะลิ และข้าวขัดขาวสีชมพู กว่าร้อยละ 77.78 ของกลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอด เช่น แป้ง ขนมขบเคี้ยว กาแฟ และผลิตภัณฑ์บำรุงผิว สะท้อนการขยายกิจกรรมปลายน้ำเพื่อเพิ่มมูลค่าและความแตกต่างตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Porter, 1985) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ร้อยละ 77.78 มีโรงสีของตนเอง และในจำนวนนี้ ร้อยละ 22.22 ได้รับการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติที่ดีสำหรับโรงสีข้าว (Good Manufacturing Practice: GMP) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมกิจกรรมหลักในห่วงโซ่คุณค่า โดยเฉพาะการแปรรูปและควบคุมคุณภาพ ทุกกลุ่มได้รับการรับรอง GI และการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practice: GAP) และกว่าครึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ แสดงถึงการใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่างในตลาดและยกระดับความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์

โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุง

ห่วงโซ่อุปทานของข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุงประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ต้นน้ำ คือ เกษตรกรผู้ปลูกซึ่งส่วนใหญ่เก็บเมล็ดพันธุ์ไว้ใช้เองและจัดหาปัจจัยการผลิตจากร้านค้าในท้องถิ่นหรือศูนย์วิจัยข้าวพัทลุง ลักษณะดังกล่าวสะท้อนรูปแบบการจัดหาปัจจัยการผลิตแบบกระจายตัวและการพึ่งพาเครือข่ายในพื้นที่ ผลผลิตหลักคือข้าวเปลือกสังข์หยดซึ่งจำหน่ายให้กับวิสาหกิจชุมชนเป็นช่องทางหลัก สอดคล้องกับ Regional Office of Agricultural Economics 9 (2021) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างดังกล่าวสะท้อนถึงการพึ่งพาตลาดเฉพาะและข้อจำกัดด้านอำนาจต่อรองของเกษตรกร ระดับกลางน้ำคือวิสาหกิจชุมชน แบ่งเป็นกลุ่มที่มีโรงสีเป็นของตนเองและกลุ่มที่ไม่มีโรงสี กลุ่มแรกดำเนินกิจกรรมตั้งแต่รับซื้อ สีข้าว แปรรูป และพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอด ส่งผลให้มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สูงกว่า สะท้อนการขยายขอบเขตกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าและการสร้างมูลค่าเพิ่มตามแนวคิดของ Porter (1985) ขณะที่กลุ่มที่ไม่มีโรงสี ทำหน้าที่รวบรวมข้าวเปลือกเพื่อส่งต่อโรงสีเครือข่าย จึงมีข้อจำกัดในการควบคุมคุณภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ เช่น ข้าวกล้อง ข้าวหอมมะลิ ข้าวขัดขาว และผลิตภัณฑ์สุขภาพ ถือเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับ Jaengsawang et al. (2024) ที่ชี้ว่า ผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความสะดวกและสุขภาพมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดยุคใหม่ อย่างไรก็ตาม ระดับการแปรรูปที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ระดับปลายน้ำประกอบด้วยผู้ค้าส่ง ร้านค้าปลีก ร้านอาหาร โรงแรม โรงพยาบาล และ

ผู้บริโภค โดยการกระจายสินค้าส่วนใหญ่ยังคงพึ่งพาตลาดภายในประเทศและเครือข่ายท้องถิ่นเป็นหลัก สะท้อนลักษณะห่วงโซ่อุปทานที่ยังไม่เชื่อมกับตลาดสมัยใหม่หรือการส่งออกในวงกว้าง

ห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุง

การศึกษานี้วิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยด มุ่งเน้นกิจกรรมในระดับกลางน้ำตามกรอบแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ได้แก่ การนำเข้าปัจจัยการผลิต การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการ ตลอดจนกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดซื้อจัดหา การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร เพื่ออธิบายกลไกการสร้างมูลค่าและข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชน

กิจกรรมหลัก

1) การนำเข้าปัจจัยการผลิต วิสาหกิจชุมชนทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรทั้งสมาชิกและเครือข่ายในพื้นที่ โดยราคาที่รับซื้อแตกต่างกันตามรูปแบบการดำเนินงานและระดับการแปรรูป กลุ่มที่มีการแปรรูปมีความยืดหยุ่นในการกำหนดราคามากกว่า สะท้อนศักยภาพในการสร้างมูลค่าและอำนาจต่อรองที่สูงกว่า ขณะที่กลุ่มที่ไม่มีการแปรรูปมีบทบาทใกล้เคียงกับผู้รวบรวมผลผลิตมากกว่า วิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการรับซื้อด้านความชื้นและสิ่งเจือปน และมีระบบลดความชื้นและจัดเก็บที่เหมาะสมก่อนเข้าสู่กระบวนการแปรรูป การกำหนดเกณฑ์การรับซื้อแสดงถึงการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ต้นน้ำ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการรักษามูลค่าและความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในชั้นปลายน้ำ สอดคล้องกับแนวคิดว่าการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความสูญเสียและการเพิ่มศักยภาพในการตั้งราคาพรีเมียมในตลาดปลายน้ำ (Nopphonkrang et al., 2017; Chantharat and Maikaensarn, 2019)

2) การผลิต กระบวนการผลิตครอบคลุมการสีข้าว การควบคุมคุณภาพ การแปรรูป และการบรรจุภัณฑ์ โดยผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ข้าวกล้องสีแดงเต็มเมล็ด ข้าวหอมมะลิ ข้าวขัดขาวสีชมพู รวมถึงผลพลอยได้ เช่น รำและปลายข้าว ซึ่งสามารถต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่ม กลุ่มที่มีโรงสีเป็นของตนเองสามารถควบคุมกิจกรรมตั้งแต่การสี ตรวจสอบคุณภาพ ไปจนถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูป เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารและผลิตภัณฑ์สุขภาพ เครื่องดื่มผงพร้อมชง สะท้อนถึงการขยายขอบเขตกิจกรรมและยกระดับจากการจำหน่ายวัตถุดิบสู่ผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่ม ในทางกลับกัน กลุ่มที่ไม่มีโรงสีต้องพึ่งพาโรงสีทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นและไม่สามารถใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้อย่างเต็มที่ ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันที่แตกต่างกัน ด้านบรรจุภัณฑ์ มีการใช้รูปแบบที่หลากหลาย บนฉลากมีการแสดงตราสัญลักษณ์ GI และมาตรฐานการผลิต GAP รวมทั้งข้อมูลโภชนาการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสื่อสารคุณภาพและสนับสนุนการวางตำแหน่งสินค้าในตลาดสุขภาพ การสื่อสารคุณลักษณะดังกล่าว ช่วยเพิ่มการยอมรับของผู้บริโภค ตลอดจนการรับรู้คุณภาพและและความเป็นสินค้าสุขภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจซื้อและความเต็มใจจ่ายของผู้บริโภค (d'Astous and Labrecque, 2021; Li and Li, 2024)

3) การกระจายสินค้า วิสาหกิจชุมชนมีฐานลูกค้าหลากหลาย ทั้งผู้บริโภคทั่วไปและผู้ซื้อเชิงพาณิชย์ โดยใช้รูปแบบการจัดส่งที่ยืดหยุ่นตามเงื่อนไขของลูกค้า พร้อมทั้งมีการตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ และสภาพบรรจุภัณฑ์ก่อนส่งมอบ รูปแบบการกระจายสินค้าดังกล่าว สะท้อนถึงการจัดการโลจิสติกส์เชิงยืดหยุ่น ที่สามารถปรับตัวตามเงื่อนไขของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมปลายน้ำและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับ Zhang et al. (2005) ที่ชี้ว่าระบบโลจิสติกส์ที่สามารถปรับตัวได้ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม การกระจายสินค้ายังคงพึ่งพาตลาดในประเทศและเครือข่ายท้องถิ่นเป็นหลัก และยังไม่ปรากฏการเชื่อมโยงสู่ตลาดส่งออกอย่างเป็นระบบ ข้อจำกัดดังกล่าวสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านโครงสร้างเครือข่ายการตลาดและขนาดการผลิต ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่จำกัดการขยายตัวของสินค้า GI ในระดับสากล

4) การตลาดและการขาย วิสาหกิจชุมชนใช้กลยุทธ์การตลาดแบบผสมผสานทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ผ่านช่องทางของกลุ่ม สื่อสังคมออนไลน์ และแพลตฟอร์มดิจิทัล รวมถึงเครือข่ายหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สะท้อนถึงการปรับตัวต่อพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัลและการขยายช่องทางการเข้าถึงตลาดในระดับภูมิภาคและประเทศ การแสดงตราสัญลักษณ์ GI, GAP และมาตรฐานเกษตรอินทรีย์บนบรรจุภัณฑ์ ทำหน้าที่ในการส่งสัญญาณคุณภาพที่ช่วยสร้างความแตกต่างของสินค้าและสนับสนุนการตั้งราคาพรีเมียม ผลการศึกษาพบว่า โดยข้าวสังข์หยดสามารถจำหน่ายได้ในราคาสูงกว่าข้าวทั่วไป สอดคล้องกับ Chantharat and Maikaensarn (2019) และ Jarra Arroyo et al. (2020) ที่ชี้ว่าการสื่อสารสัญลักษณ์ GI และมาตรฐานคุณภาพมีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นและความเต็มใจจ่ายของผู้บริโภค

5) การบริการ เป็นกิจกรรมสำคัญในห่วงโซ่คุณค่า โดยวิสาหกิจชุมชนมีระบบรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าเมื่อพบความเสียหาย และมีบริการเสริม เช่น การจัดชุดของขวัญและส่วนลดสำหรับการสั่งซื้อจำนวนมาก กิจกรรมดังกล่าวสะท้อนการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้ามากกว่าการขายในระยะสั้น ช่วยลดความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์สินค้า ส่งเสริมความเชื่อมั่นและเพิ่มความภักดีต่อตราสินค้าในระยะยาว นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและลดการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่ง (Piewthong and Kunhalung, 2025)

กิจกรรมสนับสนุน

1) การจัดซื้อจัดหา วิสาหกิจชุมชนทั้งสองรูปแบบให้ความสำคัญกับการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเป็นลำดับแรก และรับซื้อเพิ่มเติมจากเครือข่ายในพื้นที่เมื่อปริมาณไม่เพียงพอ สะท้อนรูปแบบการบริหารจัดการวัตถุดิบแบบเครือข่ายที่ช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบและรักษาความต่อเนื่องของการผลิต สอดคล้องกับ Chantharat and Maikaensarn (2019) และ Nopphonkrang et al. (2017) ที่พบว่าปริมาณผลผลิตไม่เพียงพอเป็นข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการในห่วงโซ่ข้าว นอกจากนี้ กลุ่มส่วนใหญ่ใช้ระบบประกันราคาขั้นต่ำเพื่อคุ้มครองเกษตรกรในช่วงราคาตลาดผันผวน ช่วยสร้างเสถียรภาพด้าน

รายได้ และเอื้อต่อการวางแผนการผลิตในระยะยาว ความแตกต่างด้านปริมาณการรับซื้อระหว่างกลุ่มที่มีการแปรรูปและกลุ่มที่ไม่มี การแปรรูปสะท้อนถึงขนาดการดำเนินงานและศักยภาพในการบริหารต้นทุนที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ทุกกลุ่มมีการวางแผน ค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับขนาดและรูปแบบการดำเนินงานของตนเอง

2) การพัฒนาเทคโนโลยี วิสาหกิจชุมชนที่มีการแปรรูปได้นำเทคโนโลยีด้านการผลิตและการควบคุมคุณภาพมาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานสินค้า เช่น เครื่องตรวจวัดความชื้น เครื่องแพ็คสุญญากาศ เครื่องอบลดความชื้น รถโฟล์คลิฟท์ รถ แทรกเตอร์ เครื่องอัดฟาง เครื่องคัดแยกสีข้าว และเครื่องอบขนม อย่างไรก็ตาม การลงทุนด้านเทคโนโลยีส่วนใหญ่ยังพึ่งพาการ สนับสนุนจากภายนอก สะท้อนข้อจำกัดด้านเงินทุนและความสามารถในการลงทุนด้วยตนเอง ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่ไม่มีโรงสีมี ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิตและยังต้องพึ่งพาโรงสีภายนอก แม้มีการใช้เครื่องมือพื้นฐานบางส่วน แต่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ยังอยู่ในระดับจำกัด อีกทั้งโครงสร้างสมาชิกที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุจำนวนมาก ส่งผลให้ทักษะด้านดิจิทัลและการจัดการข้อมูลยังไม่ถูก พัฒนาเต็มศักยภาพ และต้องพึ่งพาคลกลภายนอกหรือสมาชิกวัยแรงงานเข้ามาสนับสนุนเป็นครั้งคราว สอดคล้องกับ Prasantree et al. (2024) และ Prasatkhewit et al. (2019) ที่พบว่า ข้อจำกัดด้านทักษะเทคโนโลยีของสมาชิก ส่งผลต่อความต่อเนื่องของ การดำเนินงาน และเพิ่มความเสี่ยงต่อการยุติกิจการ

3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนใช้แรงงานสมาชิกเป็นหลัก โดยอาศัยทักษะและประสบการณ์ที่สั่ง สมมาเป็นฐานทุนทางสังคมในการดำเนินงาน กลุ่มที่มีการแปรรูปมีการจ้างแรงงานทั้งแบบรายเดือน รายวัน และรายกิจกรรม โดย อ้างอิงอัตราค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมาย ขณะที่กลุ่มที่ไม่มีแรงงานประจำอาศัยความร่วมมือภายในชุมชนเป็นหลัก ซึ่งช่วยเสริมสร้าง ความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมจากหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา ในด้านการผลิต การแปรรูป และการจัดการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถของสมาชิก อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Rueangmontri and Tanphed (2021) และ Baedcharoen et al. (2022) ที่ชี้ว่าการมีส่วนร่วมและ การพัฒนาศักยภาพของสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

4) โครงสร้างพื้นฐาน วิสาหกิจชุมชนทั้งสองรูปแบบมีความแตกต่างด้านโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน กลุ่มที่มีการแปรรูป มีการแบ่งหน้าที่เป็นฝ่ายอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถกระจายอำนาจการ ตัดสินใจได้ ขณะที่กลุ่มที่ไม่มีมีการแปรรูปมีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์ที่ผู้นำมีบทบาทหลัก แม้เอื้อต่อการตัดสินใจระยะสั้น แต่ ยังขาดความเป็นระบบในการวางแผนระยะยาว ผลการศึกษาชี้ว่าการมีโครงสร้างที่ชัดเจนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรร ทรัพยากร การกำกับดูแล และความโปร่งใส สอดคล้องกับ Tupkrut and Boonkuer (2023) ที่พบว่า การจัดการที่เป็นระบบเป็น ปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน ขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านผู้นำกลุ่มมีบทบาทสำคัญต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกและ ความต่อเนื่องของกลุ่ม (Baedcharoen et al., 2022; Chaithat et al., 2024; Krutsiri et al., 2022) ด้านแหล่งเงินทุน วิสาหกิจ ชุมชนใช้ทั้งทุนภายในและการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีการแปรรูปซึ่งได้รับการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และบรรจุ ภัณฑ์ ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน สอดคล้องกับ Baedcharoen et al. (2022) ที่เน้นว่า การสนับสนุนโครงสร้าง พื้นฐานและการตลาดจากภาครัฐส่งผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาการสนับสนุนจากภายนอก สะท้อนถึงความเปราะบางเชิงโครงสร้างหากไม่สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงินภายในได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดในจังหวัดพัทลุง

ผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าแสดงให้เห็นว่า กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของวิสาหกิจชุมชนมีความเชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบ และร่วมกันกำหนดระดับการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ โดยการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ต้นน้ำ การแปรรูปเพื่อ เพิ่มความหลากหลายของสินค้า และการใช้ตราสัญลักษณ์ เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความแตกต่าง อย่างไรก็ตาม ความแตกต่าง ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี และศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้ระดับการควบคุมกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่ามีความ แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

Support Activities	Procurement: S2, W4, O3, T1				
	Technology Development: S5, W1, O5, T3				
	Human Resource Management: W3, W5, O5				
	Firm Infrastructure: S6, W3, O3, T2				
Primary Activities	Inbound Logistics: S1, S2, S6, W1, W4, O3, T1	Operations: S5, S7, W1, W5, O3, O4, T3	Outbound Logistics: S2, W2, T6	Marketing and Sales: S3, S8, W2, W3, O1, O2, O3, O4, O5, T2, T4, T5	Service: S4, W5, O5, T5

Figure 1 Integration of SWOT analysis with value chain activities of Sangyod rice small and micro community enterprises in Phatthalung Province

การบูรณาการผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่ากับ SWOT (Figure 1) และพัฒนาเป็น TOWS Matrix (Table 2) ชี้ให้เห็นว่า วิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยดมีรูปแบบการแข่งขันที่เน้นการสร้างแตกต่างมากกว่าการแข่งขันด้านต้นทุน โดยจุดแข็งเชื่อมโยงกับกิจกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่ม เช่น การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ การจัดเก็บที่ได้มาตรฐาน ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และอัตลักษณ์ GI ซึ่งสนับสนุนการวางตำแหน่งสินค้าในตลาดพรีเมียม (Porter, 1985) ขณะที่จุดอ่อนสะท้อนข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ได้แก่ ทักษะดิจิทัล โครงสร้างสมาชิกที่สูงวัย และปริมาณผลผลิต ส่งผลต่อความสามารถในการใช้ประโยชน์จากโอกาสในตลาดสุขภาพและตลาดออนไลน์ แม้มีโอกาสจากแนวโน้มสินค้าเพื่อสุขภาพและการสนับสนุนเชิงนโยบาย แต่ภัยธรรมชาติ ความผันผวนของราคา และการแข่งขันจากข้าวพันธุ์อื่น ยังคงเป็นแรงกดดันสำคัญ ดังนั้นการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ควรมุ่งเสริมสร้างศักยภาพภายใน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัล และการเพิ่มปริมาณผลผลิต ควบคู่กับการรักษามาตรฐานคุณภาพ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความมั่นคงของระบบการผลิตและห่วงโซ่อุปทานในระยะยาว

Table 1 Integrated SWOT summary and TOWS-based strategic directions

SWOT	Strengths S1: Standardized quality control at procurement stage S2: Hygienic storage facilities with pest protection S3: Diverse packaging formats S4: After-sales service and product replacement policy S5: Application of production and quality-enhancing technologies S6: Established inter-enterprise collaboration network S7: Value-added processing and product diversification S8: Multi-channel distribution and promotional strategies		Weaknesses W1: High production costs from moisture reduction process W2: Weak promotional and branding strategy W3: Limited digital and online marketing expertise W4: Insufficient production volume to meet market demand W5: Aging membership and slow technological adaptation	Opportunities O1: Premium pricing advantage O2: International GI recognition (Malaysia and Indonesia) O3: Government policy and institutional support O4: Growing health-conscious consumer demand O5: Accessible and cost-effective digital marketing platforms	Threats T1: Natural disaster risks (flood vulnerability) T2: Economic slowdown and reduced purchasing power T3: High capital requirements for advanced technology T4: Competition from alternative rice varieties T5: Price volatility and income uncertainty T6: Transportation-related product damage
	TOWS-Based Strategic Direction	SO Strategies (Aggressive)	SO1: International market expansion strategy (S1, S2, O1) SO2: Health-oriented product development strategy (S3, O2, O4)		
ST Strategies (Competitive)		ST1: Raw material supply network development strategy (S6, T1) ST2: Niche market diversification strategy (S8, T4, T5)			
WO strategies (Turnaround)		WO1: Health-oriented product development and nutritional communication strategy (W2, O4) WO2: Human resource capacity building and digital platform strategy (W3, O5)			
WT strategies (Defensive)		WT1: Supply chain management and establishment of buffer stocks to mitigate risks (W1, W5, T1, T4) WT2: Upgrading packaging standards and creating product differentiation (W2, W3, T6)			

การบูรณาการผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่ากับ SWOT และพัฒนาเป็น TOWS Matrix (Table 1) ช่วยเชื่อมโยงกลไกการสร้างมูลค่าภายในกับแรงกดดันภายนอกอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและการเตรียมความพร้อมสู่ตลาดสากล ประกอบด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ SO1: การขยายตลาดสู่ต่างประเทศ ใช้จุดแข็งด้านการควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ และระบบจัดเก็บที่ได้มาตรฐานเพื่อรองรับโอกาสด้านราคาพรีเมียมและการขึ้นทะเบียน GI ในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม กลไกการควบคุมคุณภาพที่มีอยู่ยังเป็นมาตรฐานพื้นฐานมากกว่าความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระดับสากล จึงจำเป็นต้องยกระดับมาตรฐานการผลิตสู่ระบบที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น การรับรองเกษตรอินทรีย์สากล ระบบตรวจสอบย้อนกลับ และมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร เพื่อเพิ่มความพร้อมเชิงโครงสร้างและรองรับการเข้าสู่ตลาดสากลอย่างยั่งยืน และ SO2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์สุขภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยต่อยอดคุณค่าทางโภชนาการและสารต้านอนุมูลอิสระของข้าวสังข์หยด เพื่อตอบสนองแนวโน้มตลาดสุขภาพควบคู่กับการสื่อสารคุณลักษณะ GI และคุณค่าทางโภชนาการบนบรรจุภัณฑ์หลายภาษา เพื่อสนับสนุนการตั้งราคาพรีเมียม สร้างการรับรู้และเพิ่มความเต็มใจจ่ายของผู้บริโภค (Jarma Arroyo et al., 2020; Trade Policy and Strategy Office, 2024) อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับการยกระดับห่วงโซ่คุณค่าอย่างเป็นระบบ มากกว่าการใช้ตราสัญลักษณ์เพียงอย่างเดียว

2. กลยุทธ์เชิงแข่งขัน (ST Strategies) มุ่งเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบจัดหาและการตลาด สามารถกำหนดเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ ST1: การสร้างเครือข่ายการจัดหาวัตถุดิบ โดยใช้เครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชนเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและปัญหาผลผลิตไม่เพียงพอ พร้อมทั้งเพิ่มอำนาจต่อรองและเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทาน สอดคล้องกับ Nakruang et al. (2017) และ Suwanmaneepong et al. (2024) อย่างไรก็ตาม เครือข่ายควรพัฒนาไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการเชิงระบบเพื่อรองรับความผันผวนในระยะยาว มากกว่าความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ และ ST2: การกระจายและพัฒนา

ตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยใช้ช่องทางจำหน่ายที่หลากหลาย ควบคู่กับการกำหนดตำแหน่งตลาดสู่กลุ่มสุขภาพ และตลาดระดับพรีเมียมของสินค้า GI เพื่อลดการแข่งขันกับข้าวพันธุ์อื่น และลดผลกระทบจากความผันผวนของราคา สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความแตกต่างและเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว (Porter, 1985) การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การกำหนดตำแหน่งตลาดมีความสำคัญมากกว่าการเพิ่มช่องทางจำหน่ายเพียงอย่างเดียว

3) กลยุทธ์เชิงปรับตัว (WO strategies) มุ่งเน้นการใช้โอกาสจากตลาดสุขภาพและเทคโนโลยีดิจิทัลมาแก้ไขข้อจำกัดภายใน สามารถแบ่งเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ **WO1: การพัฒนาผลิตภัณฑ์สุขภาพและการสื่อสารคุณค่าโภชนาการ** โดยต่อยอดคุณค่าทางโภชนาการของข้าวสังข์หยดและผลิตภัณฑ์อนุพันธ์ ควบคู่กับการสื่อสารข้อมูลโภชนาการและอัตลักษณ์ GI อย่างชัดเจนผ่านบรรจุภัณฑ์และสื่อออนไลน์ แนวทางนี้ช่วยเปลี่ยนจากการแข่งขันเชิงราคาไปสู่การแข่งขันเชิงคุณค่า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเข้าถึงตลาดสุขภาพที่เติบโต (Wannarat et al., 2020; Jaengsawang et al., 2024) และ **WO2: การยกระดับศักยภาพบุคลากรและการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล** โดยพัฒนาทักษะดิจิทัลของสมาชิกและกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการตลาดออนไลน์โดยเฉพาะ เพื่อใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มต้นทุนต่ำและการขยายการเข้าถึงตลาดเฉพาะกลุ่ม สะท้อนแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรภายในควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับห่วงโซ่คุณค่าอย่างยั่งยืน (Livkunupakan, 2022; Suwanmaneepong et al., 2024)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies) มุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยงเชิงระบบในห่วงโซ่อุปทานและการตลาด ประกอบด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ **WT1: การจัดการห่วงโซ่อุปทานและผลผลิตสำรอง** โดยพัฒนาระบบผลผลิตสำรองร่วมกับเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและความผันผวนของอุปทาน พร้อมทั้งส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชนใหม่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและลดความเปราะบางเชิงโครงสร้างระยะยาวในระยะยาว (Nakruang et al., 2017; Prasantree et al., 2024) และ **WT2: การยกระดับมาตรฐานบรรจุภัณฑ์และสร้างความแตกต่าง** โดยพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและเหมาะสมกับการขนส่งระยะไกล เพื่อลดความเสียหาย ควบคู่กับการออกแบบฉลากที่สื่อสารอัตลักษณ์ GI และคุณค่าโภชนาการที่ชัดเจน การประยุกต์รูปแบบการตลาด เช่น ระบบสมาชิก (subscription model) ช่วยสร้างฐานลูกค้าประจำและเสริมความมั่นคงด้านรายได้ แนวทางดังกล่าวสะท้อนว่าการพัฒนามาตรฐานและบรรจุภัณฑ์ไม่เพียงลดความเสี่ยง แต่ยังเป็นเครื่องมือสร้างความแตกต่างในตลาด (Wannarat et al., 2020)

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า กลไกการสร้างมูลค่าของวิสาหกิจชุมชนข้าวสังข์หยด เกิดจากความเชื่อมโยงของกิจกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ การแปรรูป การสื่อสารคุณค่าผ่าน GI ไปจนถึงการกระจายสินค้าและการบริการหลังการขาย โดยกลไกดังกล่าวเป็นฐานทรัพยากรเชิงโครงสร้าง ที่ส่งผลต่อจุดแข็งและข้อจำกัดภายในกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ SWOT ชี้ว่า จุดแข็งหลักอยู่ที่ระบบควบคุมคุณภาพวัตถุดิบและอัตลักษณ์สินค้า GI ซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ขณะที่ข้อจำกัดสำคัญคือขีดความสามารถด้านดิจิทัล โครงสร้างสมาชิก และข้อจำกัดด้านปริมาณผลผลิตปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการสินค้าเพื่อสุขภาพและการขึ้นทะเบียน GI ในต่างประเทศเป็นโอกาสเชิงตลาด ในขณะที่ ภัยธรรมชาติ ความผันผวนของราคา และการแข่งขันกับข้าวพันธุ์อื่น สะท้อนความเปราะบางของระบบการผลิต โดยโครงสร้างของปัจจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนตั้งอยู่บนทรัพยากรเชิงคุณภาพและอัตลักษณ์สินค้า ขณะที่ข้อจำกัดเป็นข้อจำกัดเชิงศักยภาพองค์กรและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางตลาดและรับมือกับแรงกดดันจากการแข่งขัน การบูรณาการผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่ากับ SWOT และพัฒนาเป็น TOWS Matrix ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เชิงโครงสร้างได้อย่างเป็นระบบ โดยกลยุทธ์เชิงรุกมุ่งยกระดับมาตรฐานและสร้างมูลค่าเพิ่ม กลยุทธ์เชิงแข่งขันเพิ่มความยืดหยุ่นของเครือข่ายและกำหนดตำแหน่งตลาด กลยุทธ์เชิงปรับตัวมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสื่อสารคุณค่า และกลยุทธ์เชิงรับช่วยเสริมเสถียรภาพของระบบจัดหาและลดความเสี่ยงภายนอก ผลการศึกษาสะท้อนว่า การใช้ SWOT เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอต่อการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างกิจกรรมภายในกับแรงกดดันภายนอกได้ครบถ้วน ขณะที่กรอบการบูรณาการการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเข้ากับ SWOT และ TOWS Matrix ช่วยอธิบายกลไกเชิงระบบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจชุมชนสินค้า GI ในเชิงการพัฒนาองค์ความรู้ ควรมีการติดตามผลการนำกลยุทธ์ที่ไปใช้จริงในระยะยาว เพื่อประเมินผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบกับสินค้า GI ประเภทอื่น และพัฒนาแบบจำลองเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่ากับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนบทบาทของขีดความสามารถด้านดิจิทัลต่อความพร้อมในการส่งออกในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณการสนับสนุนทุนสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานวิจัยจากกองทุนวิจัยคณะทรัพยากรธรรมชาติ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และโครงการหลักสูตรร่วมระดับปริญญาโท ภายใต้หัวข้อ Participatory and Integrative Support for Agricultural Initiative (PISAI) ภายใต้การสนับสนุนจาก ERASMUS + Capacity Building in Higher Education Program

การมีส่วนร่วมในบทความของผู้เขียน

ความคิดริเริ่ม และ สมมติฐาน: จิรัฐติกาล ยนทะวงศ์, รุ่งรัตน์ แห่หยาง, พรสิริ สืบพงษ์สังข์. การปฏิบัติการวิจัย การมีส่วนร่วมในการออกแบบ การทดลอง การทดสอบ เครื่องมือวัด วิธีการเก็บข้อมูล และ criteria: จิรัฐติกาล ยนทะวงศ์, รุ่งรัตน์ แห่หยาง, พรสิริ สืบพงษ์สังข์, ประทานทิพย์ กระมล. การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผล: จิรัฐติกาล ยนทะวงศ์, พรสิริ สืบพงษ์สังข์, อยุทธ์ นิสสภา, รุ่งรัตน์ แห่หยาง. การวิพากษ์วิจารณ์ผล การแสดง การเปรียบเทียบกับข้อสรุปหรือองค์ความรู้ หรือทฤษฎีเดิม: จิรัฐติกาล ยนทะวงศ์, รุ่งรัตน์ แห่หยาง, อยุทธ์ นิสสภา, พรสิริ สืบพงษ์สังข์. การมีส่วนร่วมในการเขียน manuscript: จิรัฐติกาล ยนทะวงศ์, รุ่งรัตน์ แห่หยาง, อยุทธ์ นิสสภา, พรสิริ สืบพงษ์สังข์.

ผลประโยชน์ทับซ้อน

ผู้เขียนขอประกาศว่าบทความนี้ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

เอกสารอ้างอิง

- Baedcharoen, I., Aksornat, A., & Jatuprayoon, C. (2022). Success factors of managing the gold color longan flesh processing community enterprise management in Ban Thi Sub-District, Ban Thi, Lamphun province. *Payap University Journal*, 32(2), 82-98. (in Thai). <https://doi.org/10.14456/pyuj.2022.17>.
- Bunyawantang, S. (2018). *Management on Production and Marketing of Sangyod Rice of Ruamjaipattana Plook Sangyod Muang Phatthalung Rice Group*. Master's Thesis. Prince of Songkla University. (in Thai).
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Ed. SAGE Publications.
- Chaithat, C., Kaewpakdee, C., & Manusanit, W. (2024). Factors affecting the sustainability of community enterprises certified by the community product standards in Chiang Rai province. *Journal of Social Sciences and Humanities Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 30(1), 1-12. (in Thai).
- Chantharat, M., & Maikaensarn, V. (2019). Upstream supply chain analysis of Sangyod Mueang Phatthalung rice using SCOR model. *Panyapiwat Journal*, 11(1), 127-138. (in Thai).
- Community Enterprise Promotion Division. (2021). *Total Number of Community Enterprises and Networks of Community Enterprises*. Retrieved from: <https://sceb.doae.go.th/wp-content/uploads/2025/05/ข้อมูลการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน-ปีงบประมาณ-2564-ไตรมาสที่-2.pdf>. (in Thai).
- d'Astous, A., & Labrecque, J. (2021). The impact of responsible food packaging perceptions on naturalness and healthiness inferences, and consumer buying intentions. *Foods*, 10(10), 2366. <https://doi.org/10.3390/foods10102366>.
- Department of Agricultural Extension. (2017). *The Department of Agricultural Extension's Strategic Plan (2017 – 2036)*. Retrieved from: https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/moac-thailand-4-0/. (in Thai).
- Department of Intellectual Property. (2019). *List of People Who are allowed to Use the Thai Geographical Indication: Khao Sangyod Mueang Phatthalung*. Retrieved from: <https://www.ipthailand.go.th/th/gi-012/item/gi174.html?highlight=WYI00TEwMDAxMSJd>. (in Thai).
- Jaengsawang, N., Payungsin, S., & Boonkusol, D. (2024). Creation of added value for riceberry by community enterprises group producing non-toxic rice of Khao Phra Ngam subdistrict, Mueang district, Lopburi province. *The Journal of Research and Academics*, 7(6), 195-210. (in Thai).
- Jarma Arroyo, S. E., Hogan, V., Ahrent Wisdom, D., Moldenhauer, K. A. K., & Seo, H. S. (2020). Effect of geographical indication information on consumer acceptability of cooked aromatic rice. *Foods*, 9(12), 1843. <https://doi.org/10.3390/foods9121843>.
- Jaruden, J., & Cheunkamon, E. (2024). Measurement model for community enterprise management strategies. *Heliyon*, 10(19), e38744. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38744>.
- Krutsiri, S., Yinguad, N., & Jai-aree, A. (2022). Factors affecting the strength of community enterprises in Wai Niao sub-district, Thamaka district, Kanchanaburi province. *Journal of Politics and Governance*, 12(1), 141-161. (in Thai).
- Li, R., & Li, H. (2024). The impact of food packaging design on users' perception of green awareness. *Sustainability*, 16(18), 8205. <https://doi.org/10.3390/su16188205>.
- Livkunupakan, N. (2022). The value chain management of deep south processed agricultural product community enterprise. *Journal of Yala Rajabhat University*, 17(1), 136-146. (in Thai).
- Nakruang, D., Wattanayuenyong, S., & Lekhawichit, N. (2017). Factors influencing the business performance of Yala community enterprises. *Srinakharinwirot Research and Development Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(17), 69-77. (in Thai).
- Nopphonkrang, C., Kumpham, T., Tosing, N., Somthong, R., Homkheak, S., Charoenphan, K., & Chaithong, A. (2017). A study of supply chain management of jasmine rice community enterprises 105 Ban Yang using supply chain operations reference model. *Science and Technology Journal of Sisaket Rajabhat University*, 3(1), 22-32. (in Thai).
- Phatthalung Provincial Agricultural Office. (2023). *Basic Plant Agriculture Data*. Retrieved from: https://phatthalung.gdcatalog.go.th/dataset/phatthalung-gdcatalog-go-th-dataset-edit-dataset_12_02. (in Thai).

- Phatthalung Provincial Agriculture and Cooperatives Office. (2019). **Phatthalung Province's Agricultural and Cooperative Data for the Year 2019**. Phatthalung Provincial Agriculture and Cooperatives Office. (in Thai).
- Piewthong, P., & Kunhalung, R. (2025). Brand image, brand expectation, and brand loyalty influenced consumer's purchase decision on water sedge bag: chaksam. **King Mongkut's Agricultural Journal**, 43(2), 253-261. (in Thai). <https://doi.org/10.55003/kmaj.2025.05.28.012>.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press.
- Prasantree, N., Udom, C., & Butcheewan, P. (2024). The development guidelines for the operation of local community enterprises: A study of community enterprise groups, Koh-Kret municipality, Nonthaburi province. **Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences**, 7(1), 25-42. (in Thai).
- Prasatkhetwit, N., Sirisunyaluck, R., & Chalermphol, J. (2019). Factor affecting community enterprise continuity in Huai Sak sub-district, Mueang district, Chiang Rai province. **Khon Kaen Agriculture Journal**, 47(1), 441-446. (in Thai).
- Regional Office of Agricultural Economics 9. (2021). **Development Approaches for Phatthalung Sangyod Rice**. Office of Agricultural Economics. (in Thai).
- Rueangmontri, W., & Tanphed, V. (2021). A complete organic rice processing community enterprise, a case study of Wang Luang subdistrict, Selaphum district, Roi Et province. **Journal of Legal Entity Management and Local Innovation**, 7(1), 211-223. (in Thai).
- Saeton, S., Boonyanupong, U., Sengsim, P., Rammanee, Y., Khotchaphakdi, K., Nunong, C., Thongmak, K., Sibua, S., Waeosak, A., & Thongdet, O. (2008). **Integrated Production System of Sangyod Mueang Pattalung Rice (GI Rice)**. Rice Department. (in Thai).
- Sungnoi, P., Pansuk, A., Pholchan, M., & Kaewsaeng-on, R. (2016). **Communication of Phatthalung Sangyod Rice to Promote the New Scenario of Management and Marketing, the Initiative Project of Her Majesty Queen Sirikit**. Songkhla Rajabhat University. (in Thai).
- Suwanmaneepong, S., & Llonas, C., & Kerdsriserm, C., & Khermkhan, J., & Eamkijkarn Sabaijai, P., & Samanakupt, T., & Kaewtaphan, P., & Chourwong, P., & Mankeb., P., & Dana, L. -P. (2024). Participatory value chain development. Insights from community-based enterprise in rural Thailand. **International Journal of Agricultural Sustainability**, 22(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/14735903.2024.2371703>.
- Trade Policy and Strategy Office. (2024). **Guidelines for the Promotion of Geographical Indication (GI) Products**. Trade Policy and Strategy Office. (in Thai).
- Tupkrut, N., & Boonkuer, S. (2023). Factors affecting the success of community enterprise, Trang Province. **Nakhabut Paritat Journal**, 15(1), 13-24. (in Thai).
- Wannarat, S., Tongkaemkaew, U., & Wongloam, P. (2020). Constraints and potential of sangyod rice production in phatthalung province to access the certification rice organic standards. **Khon Kaen Agriculture Journal**, 48(Suppl. 1), 361-368. (in Thai).
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. **Long Range Planning**, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0).
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. **International Journal of Logistics Management**, 16(1), 71-95. <https://doi.org/10.1108/09574090510617367>.