

## แนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารใน จังหวัดสมุทรปราการ

### Digital Business Development Guidelines for Community Enterprises: A Case Study of Food Processing Community Enterprises in Samutprakan Province

ลันทม จอนจวบทรง มาริสสา อินทรเกิด และณธกร ธรรมบุญวรित

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ถ.เทพรัตน์ กม.18 ต.บางโหลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540

Lanthom Jonjoubong, Marssa Intrakerd and Nathaporn Thammabunwarit

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

18/18 Thepparat Road (KM.18), Bang Chalong, Bang Phli district, Samutprakan province 10540

E-mail: lanthomjon@gmail.com

#### บทคัดย่อ

วิสาหกิจชุมชนส่วนมากยังมีปัญหาในการทำธุรกิจออนไลน์ ในขณะที่ผู้บริโภคในปัจจุบันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แบบออนไลน์ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนมีข้อจำกัดในปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี องค์การแบบดิจิทัล และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดิจิทัล การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรปราการในปัจจุบัน ปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนฯ และนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนฯ การศึกษาใช้กรณีตัวอย่าง 3 วิสาหกิจชุมชน มีผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสิ้น 17 คน จากสมาชิกทั้งหมด 44 คน เป็นผู้บริหารวิสาหกิจละ 1 คน และตัวแทนวิสาหกิจละ 3-4 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสังเกตการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบการจัดหมวดหมู่ การศึกษาพบว่า มี 2 วิสาหกิจ ดำเนินการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ และทั้ง 3 วิสาหกิจมีการทำการตลาดเชิงเนื้อหาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ทั้ง 3 วิสาหกิจ มีข้อจำกัดในปัจจัยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจดิจิทัลตามกรอบ TOE (Technology, organisation and environment) การศึกษานี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจชุมชน โดยมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่องค์การจะมุ่งเน้นที่วัฒนธรรมดิจิทัล รูปแบบธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

Received Revised Accepted

5 มีนาคม 2567 / 2 พฤษภาคม 2567 / 2 กรกฎาคม 2567

5 March 2024 / 2 May 2024 / 2 July 2024

**คำสำคัญ:** ธุรกิจดิจิทัล ปัจจัยส่งเสริมธุรกิจดิจิทัล เทคโนโลยี-องค์กร-สิ่งแวดล้อม การตลาดเชิงเนื้อหา วิสาหกิจชุมชน สมุทรปราการ

## Abstract

Community enterprises have lacked of digital business skills, meanwhile customers prefer to conduct any activities online. This is because most community enterprises lack of digital business supporting factors—technologies, digital organisational and environment. The objectives of this study were to study current business of food processing community enterprises in Samutprakan province, to discover influence factors to digital business of community Enterprises and to propose digital business development framework for community enterprises. The study was qualitative research with three food processing community enterprises as cases study. There were 17 key informants who were 3 committee members and 3-4 member of the enterprises. Data were collected with in-depth interview, structure interview and observation, and analysed with classification to theme. The study found that there were 2 enterprises sold products online and all enterprises had content marketing through social media. They all had limited influence factors to digital business, especially technology regarding TOE (Technology, organisation and environment) framework. This study proposed the model of digital business development of community enterprise which 4 components—“O” or organisation was focused on digital culture, “B” was business model, “E” or environment was associated with organisations that promote digital economy and e-commerce academy and “T” or technology would be focused on e-Commerce platforms, e-Payment and content marketing.

**Keywords:** Digital business, Influence Factors to Digital Business, TOE, Content marketing, Community enterprise, Samutprakan Province

## บทนำ

ผู้บริโภคได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ แบบออนไลน์ ซึ่งรวมถึงการซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ ผ่านระบบออนไลน์ด้วยโทรศัพท์มือถือ ที่มีการยึดความต้องการของตัวเองเป็นหลัก หรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และเรียกร้องผู้จำหน่ายหรือผู้ให้บริการปรับเปลี่ยนให้ตรงตามความต้องการ หรือมีความยืดหยุ่น และมีนวัตกรรม (Ross, Beath and Mocker, 2019) สำหรับประเทศไทยกิจกรรมออนไลน์เติบโตขึ้น

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าไม่นับด้านการแพทย์ออนไลน์ เนื่องจากเป็นช่วงระบาดของโรคโควิด-19 กิจกรรมทางด้านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ถ่ายทอดสดจำหน่ายสินค้า ทำธุรกรรมการเงิน โฟสต์ข่าวสาร/เนื้อหา และซื้อของออนไลน์ จัดเป็นความนิยมของกิจกรรมออนไลน์ โดยช่องทางในการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์อันดับหนึ่งจะเป็นแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ แต่ในขณะที่ผู้จำหน่ายสินค้านิยมจำหน่ายสินค้าบนโซเชียลมีเดีย เนื่องจากบนแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีการแข่งขันที่สูงเรื่องราคา ต้องแข่งกันทำโปรโมชั่นและค่าจัดส่ง และมีค่าธรรมเนียม ซึ่งมีต้นทุนที่สูงกว่า (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2565) วิสาหกิจชุมชน ที่ยังมีปัญหาในการทำธุรกิจออนไลน์ เพราะสมาชิกส่วนมากเป็นผู้สูงอายุ และมีข้อจำกัดในปัจจัยส่งเสริมธุรกิจดิจิทัล ได้แก่ เทคโนโลยี องค์กรแบบดิจิทัล และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจดิจิทัล ซึ่งสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2563) ได้ระบุว่าหลายวิสาหกิจชุมชนต้องพึ่งพาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และความรู้ดิจิทัลจากความช่วยเหลือจากหน่วยราชการต่าง ๆ และสถานศึกษา วิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ ยังไม่ค่อยได้จำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์ เพียงแต่มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์วิสาหกิจผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และวิสาหกิจที่จำหน่ายแบบออนไลน์นิยมจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งไม่ตรงกับค่านิยมกับความนิยมของผู้บริโภค ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรมีการประเมินปัจจัยส่งเสริมการทำธุรกิจดิจิทัล และมีการพัฒนาแนวทางการพัฒนาปัจจัยเหล่านี้ให้วิสาหกิจ และสมาชิกของวิสาหกิจ

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาถึงการดำเนินการธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ
- 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ
- 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินการธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ

#### ทบทวนวรรณกรรม

##### วิสาหกิจชุมชน

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ได้นิยามความหมายของวิสาหกิจชุมชน หมายถึง “กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2548) กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร ระบุว่า ธุรกิจชุมชนต้องประกอบด้วยสมาชิกในชุมชนร่วมกันไม่น้อยกว่า 7 คน โดยต้องไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน โดยจะเป็นนิติบุคคล หรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ (กรมสรรพากร, 2560) การก่อตั้งของวิสาหกิจ

ชุมชนจะมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจของชุมชนและตนเอง (Peredo and Chrisman, 2006) แต่ก็จะมีกิจกรรมเพื่อสังคม หรือการยกระดับคุณภาพชีวิตและชุมชนด้วย (Tracey, Philips and Haugh, 2005) สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2561 มีวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการจดทะเบียนทั้งสิ้น 86,611 แห่ง โดยวิสาหกิจด้านการแปรรูปและผลิตอาหารมีอยู่ร้อยละ 11.1 ซึ่งจัดเป็นอันดับที่สองรองจากวิสาหกิจทำการผลิตทางพืชและสัตว์ (ร้อยละ 45.9) (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2561)

ด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะอิสระ การบริหารงานของวิสาหกิจชุมชนมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย (Democratic governance structure) สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ และมีความยั่งยืนมากขึ้นในลักษณะการบริหารงานแบบธุรกิจ แต่ยังคงความร่วมมือ เนื่องจากการได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Tracey, Phillips and Haugh, 2005) ในประเทศไทย หน่วยงานราชการจะสนับสนุนเพื่อเป็นการเสริมทักษะความสามารถ และแทรกแซงเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจะได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (กรมสรรพากร, 2560) และยังมีการช่วยเหลือจากองค์กรพัฒนาเอกชน และสถานศึกษาอีกด้วย (Naipinit, Promsaka Na Sakolnakorn and Kroeksakul, 2016)

ด้านการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินการแบบไม่เป็นทางการ บุคลากรของวิสาหกิจ คือสมาชิก ไม่ใช่พนักงานจ้าง ระบบการผลิตหรือการดำเนินงานเป็นแบบร่วมกันดำเนินการ และใช้สถานที่บ้าน หรือที่ดินของสมาชิกเป็นที่ดำเนินการ (Kleinhans, 2017) และดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าและให้บริการที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และวัฒนธรรมท้องถิ่น (Somerville and McElwee, 2011) ซึ่งธุรกิจชุมชนส่วนมากขาดทักษะและคุณสมบัติผู้ประกอบการ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชน ส่วนมากเป็นของสมาชิก (Kleinhans, 2017) ทรัพยากรบุคคล การทำงานเป็นแบบการจ้างตนเอง และมีการจ้างพนักงานจำนวนน้อย (Alford, 2016) วิสาหกิจชุมชนยังพึ่งทรัพยากรทางนามธรรม ได้แก่ทุนทางวัฒนธรรม หรือความสามารถของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรม และใช้ทุนทางสังคม หรือเครือข่ายคนที่เป็นสมาชิกและหน่วยงานต่าง ๆ ในการทำงาน (Somerville and McElwee, 2011) ด้านเงินทุนจะมาจากหลายรูปแบบ จากสมาชิก ทั้งในรูปเงิน ที่ดิน สถานที่ เงินสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ และเงินกู้ยืม (Kleinhans, 2017) วิสาหกิจฯ ควรจะมีการปรับมุมมองในการเป็นผู้ประกอบการและสร้างเศรษฐกิจของวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบใหม่ ๆ แต่วิสาหกิจชุมชนยังขาดการใช้นวัตกรรมและบริหารการตลาดสำหรับสินค้าและบริการที่เพียงพอ (Vandenberg, 2006) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะต้องมุ่งการพัฒนาศักยภาพและธุรกิจเพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน และสร้างความต้องการทางการตลาดให้เพิ่มขึ้น การพัฒนาธุรกิจดิจิทัล และการตลาดเชิงเนื้อหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนเข้าถึงผู้บริโภคใหม่



### ธุรกิจดิจิทัล

ธุรกิจดิจิทัล (Digital business) คือการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจผ่านสื่อดิจิทัล หรือบนระบบคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ (Chaffey, 2015) ธุรกิจดิจิทัลจึงมุ่งเน้นการสร้างสรรค์ในการออกแบบธุรกิจเพื่อให้ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ในส่วนของธุรกิจ คือการออกแบบมูลค่าที่ลูกค้าจะได้รับในการจ่ายเงินซื้อสินค้าหรือบริการ หรือ Value proposition โดยจะมุ่งเน้น 6Cs คือ 1) Content คือรายละเอียดหรือข้อมูลของสินค้า การทำรายการซื้อและข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจซื้อ 2) Customisation ที่ลูกค้าสามารถกำหนดความต้องการได้แตกต่างตามความต้องการรายบุคคล 3) Community การมีชุมชนออนไลน์ หรือสังคมที่ให้ผู้บริโภคได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการ 4) Convenience ความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าและบริการ รวมถึงการเลือกสินค้าได้ตามต้องการ 5) Choice การเตรียมตัวเลือกของสินค้า/บริการให้ผู้บริโภคได้หลากหลาย และ 6) Cost reduction ค่าใช้จ่ายรวมในการได้สินค้า (Chaffey, 2015)

### การตลาดดิจิทัล

ด้านการตลาด คือการดำเนินกระบวนการทางการตลาด 5 ขั้นตอน 1) กระบวนการทำความเข้าใจของลูกค้ 2) การออกแบบมูลค่าให้ลูกค้ 3) การสร้างกิจกรรมการตลาดเพื่อส่งมูลค่าให้ลูกค้ 4) การสร้างความมีส่วนร่วมของลูกค้และลูกค้สัมพันธ์ และ 5) การดึงมูลค่าจากลูกค้ ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจในส่วนของการสร้างความต้องการของลูกค้ การมีส่วนร่วมของลูกค้จะเน้นที่การสื่อสารกับลูกค้ ซึ่งในธุรกิจดิจิทัล การดำเนินกิจกรรมการตลาดจะดำเนินในรูปแบบดิจิทัลหรือออนไลน์ หรือการตลาดดิจิทัล ที่ให้ความสำคัญผู้บริโภคนเป็นรายคน และการสื่อสารกับลูกค้ ทั้งการโต้ตอบกับลูกค้แบบทันทีทันใด และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ให้ยาวนาน ซึ่งจะเป็นรูปแบบของการตลาดบนโทรศัพท์ การตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ และการตลาดเชิงเนื้อหา (Kotler and Armstrong, 2021)

การตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ (social media marketing) มุ่งเน้นที่การสร้างการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของลูกค้ หรือผู้บริโภคนกับผู้ประกอบการ หรือระหว่างลูกค้และผู้บริโภคนด้วยกันเอง เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้กับสินค้ (Abernethy, 2012) ซึ่งก็มุ่งเน้นไปที่การตลาดเชิงเนื้อหา (Content marketing) ) คือการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้และบริการให้กับผู้บริโภคน เพื่อเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้ หรือเป็นการสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้ ซึ่ง Folstad and Kvale (2018) ได้สรุปแนวคิดไว้ว่า นอกจากใช้เป็นการทำความเข้าใจผู้บริโภคนแล้ว ยังใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้ และจะเกี่ยวเนื่องกับจุดสัมผัส (Touchpoint) ที่ลูกค้ได้รับข้อมูลข่าวสาร หรือประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้และบริการ จนถึงเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้และบริการ โดย จุดสัมผัสที่วิสาหกิจชุมชนจะสามารถเตรียมช่องทางเพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ควรจะเป็นจุดสัมผัสประเภท brand-owned เป็นจุดสัมผัสที่ธุรกิจเป็นผู้จัดการและผู้ควบคุมประสบการณ์ของลูกค้ และ social/external/independent เป็นจุดสัมผัสที่ให้ข้อมูลแบบอิสระ หรือเป็นผู้จูงใจจากผู้บริโภคอื่น ๆ ไป หรือ “Peer influences” ตามการนำเสนอชนิดจุดสัมผัสของ Lemon และ Verhoef (2016) เพราะลูกค้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้ และเป็นส่วนสำคัญ

ต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการของลูกค้า เนื่องจากจุดสัมผัสชนิดนี้ ทำให้ลูกค้าได้สื่อสารแบบโต้ตอบกับลูกค้าคนอื่น ๆ ที่แสดงประสบการณ์แบบอิสระ แต่ในขณะเดียวกันวิสาหกิจเองก็เข้าร่วมสื่อสารด้วย เช่นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า (Yakhlef and Nordin, 2019)

#### ปัจจัยส่งเสริมการทำธุรกิจดิจิทัล

กรอบการศึกษาที่เป็นแนวทางในการศึกษาการใช้ระบบดิจิทัลคือ TOE framework หรือ Technology-Organisation-Environment ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ยอมรับการใช้ระบบเทคโนโลยี (Technology adoption) ของ Tornatzky และ Fleischer (1990)

1) เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology) จะพิจารณาเรื่องความพร้อมของเทคโนโลยี และคุณลักษณะของเทคโนโลยีที่จะสนับสนุนกระบวนการดำเนินการธุรกิจดิจิทัล โดยในส่วนของสร้างมูลค่าทางดิจิทัล Chen, Li, Lei และ Wang (2021) ได้นำเสนอสองเทคโนโลยีในการสร้างเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย คือโครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ในขณะที่การศึกษาของ Stjepic, Bach และ Vuksic (2021) ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมของเทคโนโลยีที่ใช้ และความสอดคล้องกับทรัพยากรสารสนเทศในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ทรัพยากรได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่ายการสื่อสารข้อมูล ข้อมูลและสารสนเทศ และบุคลากร (ล้นทม จอนจวบทรง, 2564)

2) องค์กร (Organisation) ซึ่งรวมทั้งขนาดองค์กร โครงสร้างองค์กร การบริหารงาน คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ปริมาณทรัพยากรที่มี และการสื่อสารทั้งระหว่างพนักงานกับกระบวนการดำเนินงาน และภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร Stjepic, Bach และ Vuksic (2021) ให้ความสำคัญกับความพร้อมขององค์กรในด้านทรัพยากร และนโยบายองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจดิจิทัล เช่นนโยบายการบริหารข้อมูล และความมั่นคงทรัพยากรสารสนเทศ โดยการสร้างเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย ทางด้านองค์กรได้พิจารณาทั้งสองปัจจัย คือความรู้ความสามารถทางดิจิทัล และนโยบายองค์กรที่สนับสนุนการยอมรับการใช้เทคโนโลยี (Chen, Li, Lei และ Wang, 2021)

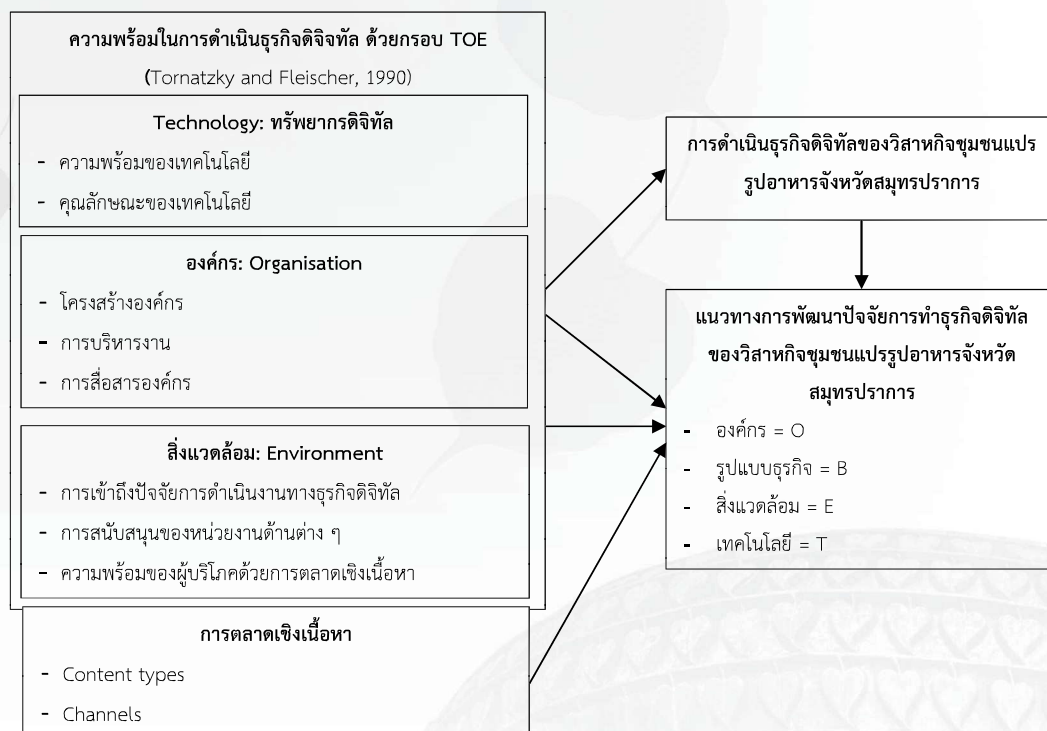
3) สิ่งแวดล้อม (Environment) คือส่วนที่องค์กรต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน สำหรับการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล Tornatzky and Fleischer (1990) ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงปัจจัยการดำเนินการจากซัพพลายเออร์ การดำเนินการพิจารณาคู่แข่ง และการประสานงานกับหน่วยงานรัฐบาล ในขณะที่ประเทศไทยได้พิจารณาความพร้อมของผู้บริโภค (Chen, Li, Lei และ Wang, 2021) ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างการรับรู้ในความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตลาดเชิงเนื้อหา

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาความพร้อมของปัจจัยการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลด้วยกรอบ TOE โดยมีปัจจัยในการศึกษา และนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนตามกรอบแนวคิดการวิจัย (ดูภาพที่ 1)

### คำถามการวิจัย

- 1) วิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปในจังหวัดสมุทรปราการมีการดำเนินธุรกิจแบบดิจิทัลอย่างไรในปัจจุบัน
- 2) วิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปในจังหวัดสมุทรปราการมีปัจจัยส่งเสริมธุรกิจดิจิทัลอย่างไร
- 3) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูปในจังหวัดสมุทรปราการในการทำธุรกิจดิจิทัลเป็นอย่างไร



ภาพที่ 1 กรอบทฤษฎีการวิจัย

### วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากที่สุดก่อนการตีความหมายในเรื่องความพร้อมในการดำเนินธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสมุทรปราการ และนำเสนอรูปแบบแนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสมุทรปราการ โดยมี 3 วิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรปราการเป็นกรณีศึกษา การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะมีผู้เข้าร่วมวิจัย เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ โดยเลือกผู้ที่มีข้อมูลในเรื่องที่ศึกษา (Key informant) เพื่อให้ได้ประกอบด้วยตัวแทนวิสาหกิจละ 3-4 คน โดยเป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน รวม 3 คน และสมาชิกวิสาหกิจอย่างน้อย 2 คน แต่ในการสัมภาษณ์สมาชิกวิสาหกิจ มีสมาชิกรวมทั้งกรรมการบริหารวิสาหกิจรวมทั้งสิ้น 17 คน (จาก

สมาชิกรวม 44 คน) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารวิสาหกิจ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับสมาชิกวิสาหกิจ และการสังเกตการณ์โดยนักวิจัยจะทำการสังเกตการณ์การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของวิสาหกิจ และสื่อสังคมออนไลน์ของวิสาหกิจ ข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเบื้องต้นที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือการจัดระเบียบข้อมูล การจัดหมวดหมู่ และการเชื่อมโยงข้อมูล งานวิจัยพิจารณาความน่าเชื่อถือภายในด้วยเทคนิคที่ใช้สร้างความน่าเชื่อถือจะใช้เทคนิคการวัดซ้ำ โดยกรณีสัมภาษณ์จะเป็นการใช้คำถามเดิมกับผู้ให้ข้อมูลมากกว่าหนึ่งครั้ง เพื่อทดสอบการตีความได้คงที่หรือไม่กับคำถามที่ใช้ ถ้าเป็นการสังเกตการณ์ให้มีการสังเกตการณ์เหตุการณ์เดียวกันโดยนักวิจัยมากกว่าหนึ่งคน ด้านความถูกต้องในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะเน้นเรื่องความถูกต้องของข้อมูลตั้งแต่ผู้ให้ข้อมูล และการตีความหมายข้อมูลถูกต้อง โดยในช่วงการดำเนินการวิจัยจะเพิ่มคุณภาพด้วยการวิธีตรวจสอบข้อมูลที่เก็บมากกว่าหนึ่งวิธี และการนำเสนอข้อมูลแบบข้อความตรงของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ภาพรวมสภาพแวดล้อมจริงของเหตุการณ์มานำเสนอ

#### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาจะนำเสนอได้เป็น 3 ส่วน คือ การดำเนินกิจกรรมธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจ และ แนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน

##### การดำเนินกิจกรรมธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษารณคดีตัวอย่าง 3 วิสาหกิจชุมชน ได้แก่วิสาหกิจชุมชนกะปิคลองด่าน ตำบลคลองด่าน อำเภอบางบ่อ วิสาหกิจชุมชนนันทเอิบถั่วอบสมุนไพร และ) วิสาหกิจชุมชนบ้านภู ตำบลบางโปรง อำเภอมือง สองวิสาหกิจแรกก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2560 วิสาหกิจชุมชนกะปิคลองด่าน ปัจจุบันมีสมาชิก 50 คน แต่เป็นสมาชิกที่มาร่วมกิจกรรมสม่ำเสมอจำนวน 20 คน วิสาหกิจชุมชนนันทเอิบถั่วอบสมุนไพร มีสมาชิก 7 คน และวิสาหกิจชุมชนบ้านภูก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2544 มีสมาชิกประมาณ 20 ราย ทั้ง 3 วิสาหกิจมีสมาชิกส่วนมากเป็นผู้สูงอายุ การดำเนินงานของวิสาหกิจจะบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ ส่วนการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ทั้งการผลิต และการขายจะใช้รูปแบบการจ้างงานสมาชิกเข้ามาดำเนินงานที่เป็นการจ่ายค่าแรง และเงินปันผลเพิ่มกรณีที่มีกำไรมากขึ้น แต่ส่วนมากยังมีกำไรไม่มาก จะเก็บกำไรไว้พัฒนาเครื่องมือและสถานที่ในการดำเนินงาน

ส่วนของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจแบบดิจิทัล จากการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งสามวิสาหกิจมีการดำเนินกิจกรรมการตลาดแบบการตลาดดิจิทัล 3 กระบวนการ ได้แก่การสร้างความต้องการของลูกค้า การเชื่อมความสัมพันธ์ของลูกค้า และการดึงมูลค่าจากลูกค้า โดยจะเน้นที่การสื่อสารกับลูกค้าในรูปแบบดิจิทัล ตามการนำเสนอของ Kotler และ Armstrong (2021) โดยการทำตลาดเนื้อหาของวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างความต้องการของลูกค้า การเชื่อมความสัมพันธ์ของลูกค้า และการดึงมูลค่าจากลูกค้า การใช้การตลาดเชิงเนื้อหา เพื่อการคงความเป็นลูกค้า ทั้ง 3 วิสาหกิจข้างต้น มีการสื่อสารข้อมูลเน้นการประชาสัมพันธ์ ด้วยการตลาดเชิงเนื้อหา จะมี



เนื้อหาเน้นไปที่สินค้าและการผลิต และกิจกรรมการพัฒนาวิสาหกิจและสมาชิก โดยรูปแบบของเนื้อหา ข้อความ และรูปภาพที่นำเสนอที่หน้า Facebook และยังไม่มีการทำคลิปวิดีโอของเนื้อหาข้างต้น และไม่มีถ่ายทอดสดการแนะนำสินค้า แนะนำการผลิต และการขาย ในด้านช่องทางการสื่อสารเนื้อหาเป็นการสื่อสารผ่านช่องทางบุคคลแบบบอกปากต่อปาก หรือกระจายข้อมูลทางสื่อออนไลน์ ใช้สื่อเครือข่ายทางสังคมแบบไม่มีค่าใช้จ่าย โดยยังไม่มีช่องทางที่วีออนไลน์ หรือการแบ่งปันสื่อ (Media sharing) เช่น YouTube หรือ TikTok ซึ่งวิสาหกิจชุมชนเน้นการสร้างเส้นทางเดินลูกค้าแบบเป็นจุดสัมผัสที่ให้ข้อมูลแบบอิสระ (Social/external/independent) หรือเป็นผู้จูงใจจากผู้ใช้นี้คำทั่ว ๆ ไป หรือ “Peer influences”

ส่วนกระบวนการตลาดเพื่อการส่งมูลค่าให้กับลูกค้า คือมีการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ จะมีเพียง 2 วิสาหกิจ ได้แก่วิสาหกิจชุมชนกะปิตลอด่าน และวิสาหกิจชุมชนนันทเอิร์ธว๊อบสมุนไพร มีการดำเนินการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ผ่านเพจ Facebook และ Line แบบอินบ็อกโดยตรงในการส่งสินค้า โดยยังไม่ได้มีการใช้แพลตฟอร์ม e-Commerce และ Line Official (Line OA) เนื่องจากการดำเนินการขายออนไลน์ที่ไม่ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้กับแพลตฟอร์ม และจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว ยังไม่มั่นใจในการใช้แพลตฟอร์มเพื่อการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพราะไม่มีความชำนาญ แพลตฟอร์มนั้นยากต่อการใช้งาน ถึงแม้จะมีการอบรมในเรื่องการตลาดดิจิทัลมาหลายครั้งทั้งกับหน่วยราชการ และโครงการวิจัยกับมหาวิทยาลัย แต่เป็นการอบรมส่วนมากเป็นแบบห้องใหญ่ ไม่ได้นำไปใช้ เพราะสมาชิกส่วนมากมีอายุ 60 ปีขึ้นไป และไม่มีเวลาเนื่องจากสมาชิกของวิสาหกิจยังไม่ได้กลับมาใช้งานจริงจึงเพื่อสร้างความชำนาญ

จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 วิสาหกิจ ยังมีข้อจำกัดทางด้านการบริหารการตลาดดิจิทัล International Labour Organization (ILO) ได้รายงานไว้ว่า วิสาหกิจชุมชนจะมีปัญหาเรื่องการขาดนวัตกรรม การบริหารจัดการการตลาด และในประเทศไทยผู้ประกอบการนิยมจำหน่ายสินค้าออนไลน์ทางสื่อสังคมออนไลน์ Facebook แต่ผู้บริโภคนิยมซื้อสินค้าบนระบบตลาดออนไลน์ หรือแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ คิดเป็นร้อยละ 75.99 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2565) ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนยังขาดทักษะในการบริหารจัดการการตลาดดิจิทัล ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า และปัจจัยที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพกิจกรรมการตลาด เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าทางสื่อสังคมออนไลน์ผ่านระบบอินบ็อก ไม่มีการเตรียมบริการด้านการชำระเงิน การขนส่งสินค้า การรับประกันสินค้า เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือต่อร้านค้า โดยผู้ประกอบการต้องสร้างหรือบริหารจัดการเอง

#### ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจ

ปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนอาหารแปรรูป จังหวัดสมุทรปราการ มีปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจดิจิทัล ตามกรอบ TOE คือ T = เทคโนโลยี O = องค์กร และ E = สิ่งแวดล้อม ที่จำกัดต่อการดำเนินธุรกิจดิจิทัล

1) เทคโนโลยี (Technology) จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าวิสาหกิจชุมชนมีทรัพยากรดิจิทัลค่อนข้างจำกัดทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล และบุคลากรทางสารสนเทศ ด้านฮาร์ดแวร์ ทั้ง 3 วิสาหกิจใช้อินเทอร์เน็ต



และเครือข่ายสังคมออนไลน์ Facebook และ Line จากโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยมีสมาชิกวิสาหกิจคนหนึ่งที่รับผิดชอบในการเปิดดูคำสั่งซื้อ และเผยแพร่เนื้อหาประชาสัมพันธ์สินค้า การผลิต การขาย และกิจกรรมต่าง ๆ ของวิสาหกิจ จะมีเพียงหนึ่งวิสาหกิจชุมชน ได้แก่วิสาหกิจชุมชนกะปิคลองด่าน ที่มีลูกวัยทำงานช่วยในการถ่ายภาพ และเผยแพร่ทางสื่อสังคมออนไลน์โดยมีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กใช้งาน **ด้านซอฟต์แวร์** วิสาหกิจชุมชนไม่มีการใช้โปรแกรมเฉพาะในการทำตลาดเนื้อหา เช่นการตกแต่งรูปภาพ หรือตัดต่อคลิปวิดีโอ จะใช้เพียงเครือข่ายสังคมออนไลน์ Facebook และไม่เคยทำคลิปสตรีมมิ่งสดเพื่อจำหน่ายสินค้า หรือประชาสัมพันธ์สินค้า และกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งไม่มีการใช้โปรแกรมชุดออฟฟิศในการจัดการข้อมูลของวิสาหกิจชุมชน **ด้านข้อมูลและสารสนเทศ** ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าข้อมูลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน แยกเป็นข้อมูลสูตรการผลิตสินค้า จะมีวิสาหกิจชุมชนบ้านภู ที่มีชัดเจน ที่ต้องเตรียมแบ่งผสม เพื่อสมาชิกที่ทำงานแต่ละวันทำงาน ข้อมูลการทำรายการต่าง (Transaction data) ทั้งการควบคุมวัตถุดิบ สินค้า การจำหน่าย และการเงิน ยังไม่มีการทำรายการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรม แต่มีการจดบันทึก เพื่อสรุปการดำเนินงาน และ**ด้านบุคลากรทางสารสนเทศ** มีวิสาหกิจชุมชนกะปิคลองด่าน และวิสาหกิจชุมชนบ้านภู ที่มีผู้รับผิดชอบด้านการการตลาดเชิงเนื้อหา ประชาสัมพันธ์สินค้า การผลิต และกิจกรรมของวิสาหกิจทางเครือข่ายทางสังคม แต่ก็ทำเฉพาะช่วงที่มีเวลาว่างที่มี

2) องค์กร (Organisation) ซึ่งตามการศึกษาของ Tornatzky and Fleischer, (1990) รวมทั้งโครงสร้างองค์กร และการบริหารทรัพยากรหรือการเงินที่สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล และการสื่อสารองค์กร รวมทั้งโครงสร้างองค์กร และการบริหารทรัพยากรหรือการเงินที่สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล และการสื่อสารองค์กร แต่การศึกษาของ Stjepic, Bach และ Vuksic (2021) จะพิจารณารวมถึงนโยบายที่สนับสนุนธุรกิจดิจิทัล ซึ่งด้านทรัพยากรทางสารสนเทศได้อภิปรายแล้วข้างต้น **ด้านโครงสร้างองค์กร** ทุกวิสาหกิจชุมชนไม่มีคณะกรรมการฝ่ายกิจกรรมธุรกิจดิจิทัล โดยวิสาหกิจชุมชนฯ มีบุคลากรดำเนินการธุรกิจดิจิทัลตามที่อภิปรายข้างต้น **ด้านการบริหารทรัพยากรหรือการเงิน** ไม่มีวิสาหกิจไหนมีการบริหารจัดการการเงิน เพื่อสนับสนุน หรือพัฒนาธุรกิจดิจิทัล เช่นแผนการจัดหาทรัพยากรดิจิทัล และการเข้ารับการอบรมด้วยการลงทุนของวิสาหกิจ แต่หากมีหน่วยงานมาสนับสนุนการอบรมทางด้านการตลาดดิจิทัล ทางวิสาหกิจก็ให้ความสนใจเข้าร่วม **การสื่อสารองค์กร** จะมี 2 ส่วนคือส่วนกับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และกับลูกค้าและผู้บริโภค ในส่วนแรกวิสาหกิจชุมชนบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ มีการประชุมคณะกรรมการในการรับรู้สถานการณ์ทางธุรกิจ และกำหนดการดำเนินงาน และประชุมสมาชิกเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน และเป็นแนวทางให้สมาชิกไปดำเนินการ ส่วนการสื่อสารกับลูกค้าและผู้บริโภค มีทั้งการสื่อสารแบบพบปะในช่วงการออกร้านจำหน่ายแล้ว ทั้ง 3 วิสาหกิจมีการทำการตลาดเชิงเนื้อหา เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า การผลิต และกิจกรรมของวิสาหกิจ เป็นระยะทางเพจ Facebook โดยวิสาหกิจชุมชนภูไท มีสมาชิกรับผิดชอบในหน้าที่นี้ ส่วนอีก 2 วิสาหกิจเป็นการดำเนินการของประธาน และมีลูกช่วยดำเนินการบ้าง ซึ่งยังเป็นการดำเนินการแบบไม่มีแผนการ

3) สิ่งแวดล้อม (Environment) จากการวิเคราะห์ข้อมูล สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินธุรกิจดิจิทัลแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา หรือโครงการวิจัย ภาคธุรกิจ และลูกค้าและผู้บริโภค **หน่วยงานราชการ** ที่ให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนหลัก ๆ คือ สำนักงานเกษตรจังหวัด และระดับอำเภอ และสำนักงานพัฒนาชุมชน เนื่องจากสำนักงานการเกษตร คือหน่วยงานหลักในการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน และดูแลประสานความช่วยเหลือต่าง ๆ มาให้เกษตรกร **สถาบันการศึกษา** ที่เข้ามาสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน ส่วนมากจะเข้ามาในรูปแบบของโครงการวิจัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล ทั้ง 3 วิสาหกิจ เล่าว่าได้เข้าร่วมอบรมการตลาดออนไลน์กับโครงการวิจัยจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ **ภาคเอกชน** หรือภาคธุรกิจที่ส่งเสริมทางด้านธุรกิจดิจิทัล จะเป็นในลักษณะของการสร้างเนื้อหา และเรื่องราวของวิสาหกิจชุมชน เช่นวิสาหกิจชุมชนกะปิคลองด่าน มีสถานีโทรทัศน์ ไทยพีบีเอส รายการโครงการหนึ่งในพระราชดำริ ทาง MCOT รายการ “พ่อลูกสุดฤทธิ์” ของชลิต เพื่องอารมณ์ และรายการ “เยือนทั่วถิ่น กินทั่วไทย” ทางทีวีช่อง 5 ก็มาทำสารคดีการจับเคย์เพื่อทำกะปิ นอกจากนี้ ทางวิสาหกิจชุมชนบ้านภู มีหน่วยงานเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจหลายที่มาเยี่ยมชมการผลิต และช่วยประชาสัมพันธ์สินค้าและคุณภาพการผลิตของวิสาหกิจ และ**ลูกค้าและผู้บริโภค** ให้การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนไปสู่ธุรกิจดิจิทัลในส่วนการตลาดดิจิทัล ทั้งส่วนของการซื้อสินค้าแบบออนไลน์ และการตลาดเชิงเนื้อหา

#### แนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะ และข้อจำกัด แนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชน ควรมีการรอบการพัฒนาธุรกิจเป็น OBET หรือ O: องค์กร (Organization) B: รูปแบบธุรกิจ (Business model) E: สิ่งแวดล้อม (Environment) และ T: เทคโนโลยี (Technology) ที่ให้ความสำคัญจากองค์กร เป็นแกนกลางในการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล สามารถนำเสนอเป็นโมเดลการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนที่มีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามภาพที่ 2

1) องค์กร หรือ O (Organization) วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความสำคัญมุ่งเน้นไปที่แนวความคิด (Mindset) ต่อธุรกิจดิจิทัล การยอมรับว่าวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันต้องมีการดำเนินธุรกิจแบบดิจิทัลเป็นทางเลือกที่สำคัญในการพัฒนาธุรกิจของวิสาหกิจ และการสื่อสารองค์กรสู่ผู้บริโภคด้วยการตลาดเชิงเนื้อหา

แนวคิดการให้ดิจิทัลเป็นทางออกขององค์กร คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมดิจิทัล ซึ่งสถาบัน Capgemini Digital Transformation และ สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology หรือ MIT) ได้นำเสนอวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital culture) จะประกอบไปด้วย 7 ลักษณะ โดยอีก 6 ลักษณะ คือ การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การสร้างนวัตกรรม การทำงานแบบความร่วมมือ มีวัฒนธรรมแบบเปิด มีความเร่งด่วน และยืดหยุ่น และการตัดสินใจด้วยข้อมูล วัฒนธรรมดิจิทัลที่สำคัญที่วิสาหกิจชุมชนต้องเร่งสร้างวัฒนธรรม คือ การมีแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการทำงานแบบความร่วมมือ และวัฒนธรรมแบบเปิด



ภาพที่ 2 โมเดลการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร OBET

การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง วิสาหกิจต้องศึกษาความต้องการ และพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาวางแผน รูปแบบธุรกิจดิจิทัลที่ตรงกับพฤติกรรมของลูกค้า จากการวิเคราะห์ข้อมูล วิสาหกิจที่จำหน่ายสินค้าออนไลน์ ดำเนินการผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ Facebook และ Line แต่จากการศึกษาของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทาง อิเล็กทรอนิกส์ (2565) ผู้ซื้อจะนิยมซื้อสินค้าบนระบบตลาดออนไลน์ (e-Marketplace) หรือแพลตฟอร์มอีคอม เมิร์ซ คิดเป็นร้อยละ 75.99 ซึ่งมากกว่าการซื้อสินค้าบนสื่อสังคมออนไลน์อย่าง Facebook เนื่องจากแพลตฟอร์ม e-Commerce จะจัดเตรียมบริการที่รับรองความเชื่อมั่นในการซื้อ การชำระเงิน และการจัดส่งให้ผู้บริโภค วิสาหกิจชุมชนควรมีเครื่องมือสำหรับศึกษาและทำความเข้าใจลูกค้า โดยเฉพาะจุดที่เป็นปัญหา (Pain points) และนำเสนอบริการที่สามารถให้ประสบการณ์ที่แก้ปัญหาของผู้บริโภคได้

การทำงานแบบความร่วมมือ และวัฒนธรรมแบบเปิด ที่จะร่วมมือการสมาชิก และหน่วยงานภายนอก ทั้ง เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และภาคธุรกิจมาร่วมพัฒนาธุรกิจดิจิทัล จากการวิเคราะห์ข้อมูล วิสาหกิจชุมชน มีการใช้ สมาชิกที่มีศักยภาพทางออนไลน์ เข้ามาเริ่มงานด้านการตลาดเชิงเนื้อหา ส่วนการประสานกับภายนอก ยังเป็น ลักษณะตั้งรับหน่วยงานราชการ และสถานศึกษาที่เข้ามาทำกิจกรรม มากกว่าการไปประสานภาคส่วนธุรกิจเพื่อ การพัฒนาธุรกิจ เช่นแพลตฟอร์ม e-Commerce และ แพลตฟอร์มเว็บพอร์ทัล (Portal web) เพื่อการทำตลาด เนื้อหา เป็นต้น

การสื่อสารองค์กรสู่ผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคและลูกค้าได้รับรู้ถึงแนวทางด้านธุรกิจดิจิทัลที่วิสาหกิจกำลัง ดำเนินการ และดึงเข้าสู่กระบวนการทางการตลาดให้ได้มากที่สุด จากการวิเคราะห์ข้อมูล วิสาหกิจชุมชนทำการ สื่อสารองค์กรกับภายนอกด้วยการตลาดเชิงเนื้อหา ที่มุ่งเน้นสร้างกระบวนการทางการตลาด 3 กระบวนการ ได้แก่ (1) การสร้างความต้องการของลูกค้า (2) การเชื่อมความสัมพันธ์ของลูกค้า และ (3) การดึงมูลค่าจากลูกค้า โดย

การเชื่อมความสัมพันธ์ของลูกค้า จะต้องทำให้ผู้บริโภคเริ่มจากการรับรู้สินค้า (Awareness) การขึ้นขอบสินค้า (Appeal) การสอบถามข้อมูลสินค้า (Ask) การซื้อสินค้า (Act) และการกล่าวถึงสินค้า (Advocacy) ตามที่ Kotler and Armstrong (2021) ได้นำเสนอในเรื่องของการสื่อสารทางการตลาด และสร้างเส้นทางเดินของลูกค้า ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะต้องเรียนรู้การใช้เครื่องมือทางด้านเนื้อหาเพื่อเพิ่มการเชื่อมความสัมพันธ์ เช่นการเผยแพร่สื่อสังคมเครือข่าย ที่มุ่งเน้นให้ลูกค้ามีการโต้ตอบ แสดงความคิดเห็น หรือให้คำตอบ (การสำรวจ) บล็อก (Blog) หรือ วิดีโอ บล็อก (Vlog) (Step academy, 2020) และวิสาหกิจควรมีการทำการส่งเสริมการขาย เช่นการแจกสินค้าฟรีเมื่อลูกค้ามีการแบ่งปันประสบการณ์ การจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริโภคได้ร่วมกิจกรรม และมีการได้รับรางวัล เพื่อให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้แบ่งปันประสบการณ์ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนทั้ง 3 วิสาหกิจไม่มีการทำการสื่อสารการตลาดในส่วนของการส่งเสริมการขายในลักษณะของกิจกรรม หรือเกมการแข่งขัน และการแจกรางวัล ซึ่ง Kotler and Armstrong (2021) สรุปไว้ว่าการส่งเสริมการขายทางด้านผู้บริโภค (Consumer promotions) จะช่วยดึงดูดลูกค้าทั้งเก่าและใหม่เข้ามาในเส้นทางของลูกค้า

2) รูปแบบธุรกิจ (Business model) มุ่งเน้นความสร้างสรรค์ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า การออกแบบรูปแบบธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหาร หรือกิจกรรมทางธุรกิจดิจิทัล จากเครื่องมือที่ใช้ออกแบบธุรกิจด้วย Business Canvas ที่มี 9 องค์ประกอบ และจัดเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มงานหลัก ๆ ของธุรกิจ คือลูกค้า ข้อเสนอ (Offer) โครงสร้างพื้นฐาน และการเงิน (Osterwalder and Pigneur, 2021) ส่วนโครงสร้างพื้นฐาน คือ ส่วนของทรัพยากร (ดิจิทัล) จะนำเสนอในส่วนเทคโนโลยี (T = Technology) และหุ้นส่วนหลัก (Key partner) จะนำเสนอในส่วนสิ่งแวดล้อม (E = Environment) ส่วนการเงิน จะประกอบด้วยค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชน จะนำเสนอรวมในส่วนสิ่งแวดล้อม ดังนั้นในหัวข้อนี้จะมี 2 ส่วน คือข้อเสนอ (Offer) และลูกค้า

โดยข้อเสนอจะประกอบด้วย การนำเสนอมูลค่า (Value propositions) กิจกรรมทางธุรกิจหลัก และช่องทางการตลาด จากลักษณะการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนฯ **มูลค่าหลักที่นำเสนอหรือส่งมอบให้ลูกค้า** คือ สินค้าจากชุมชนที่ผลิตด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น และความปลอดภัยทั้งกับสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม โดยหลักของความปลอดภัยเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับวิสาหกิจอาหารแปรรูป (Atkinson, Axtell, Diop, Divine, Fellows, Mchomvu, Oti-Boateng, Sobano, Wanjaw and Zulu, 2001) **กิจกรรมทางธุรกิจหลัก**ในส่วนของธุรกิจดิจิทัล วิสาหกิจชุมชนฯ จะเป็น 2 กิจกรรมหลัก คือการขายออนไลน์ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer engagement) จะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดระดับกิจกรรมทางการตลาด ทั้งการรับรู้สินค้า (Awareness) การแสดงการขึ้นขอบสินค้า (Appeal) การสอบถามข้อมูลสินค้า (Ask) และการกล่าวถึงสินค้า (Advocacy) ผลการศึกษาได้แสดงแล้วว่าวิสาหกิจชุมชนฯ มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ทั้ง 4 กิจกรรมทางการตลาด แต่ยังไม่ค่อยมากในด้าน การกล่าวถึงสินค้า (Advocacy) ซึ่งวิสาหกิจชุมชนฯ จะต้องคิดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่กระตุ้นให้มีกิจกรรมดังกล่าวเพิ่ม และ**ช่องทางการตลาด** สำหรับการดำเนินการ 2 กิจกรรมหลักที่นำเสนอข้างต้น สำหรับการขายออนไลน์ จากผลการศึกษาพบว่า วิสาหกิจ



จำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ Facebook และ Line แบบส่วนตัว ไม่ใช่ Line OA ซึ่งไม่ใช่ช่องทางที่ผู้บริโภคนิยมซื้อสินค้า ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนฯ ควรปรับหาช่องทางการจำหน่ายให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ส่วนด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในช่องทางเดิม ผลการศึกษาได้แสดงแล้วว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ทั้ง 4 กิจกรรมทางการตลาดแล้ว

ส่วนลูกค้า สำหรับธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารจังหวัดสมุทรปราการ จะเป็นทั้งกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าใหม่ กรณีของกลุ่มลูกค้าเดิม คือการซื้อซ้ำทางช่องทางออนไลน์ ส่วนลูกค้าใหม่ จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่สนใจอาหารแปรรูปของชุมชน หรืออาหารปลอดภัย

3) สิ่งแวดล้อม (Environment) แบ่งได้เป็น 2 ภาคส่วนหลัก ๆ ได้แก่ภาคส่วนการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล และภาคส่วนการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนทางดิจิทัล หรือ e-Commerce academy ภาคส่วนแรก คือภาครัฐ จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ว่าภาครัฐได้เน้นการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนด้านความสามารถดิจิทัล และการตลาดดิจิทัล แต่ไม่ได้มุ่งเน้นถึงวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) แบบการสร้างเศรษฐกิจดิจิทัล (การดำเนินกิจกรรมเชิงเศรษฐกิจด้วยการใช้ทรัพยากรดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการสร้างผลผลิต หรือการสร้างมูลค่าจากการใช้ระบบดิจิทัล) และต้องมีการกำหนดเทคโนโลยีดิจิทัลในการดึงมูลค่าทางเศรษฐกิจให้สูงขึ้น เช่นกรณีตัวอย่างของประเทศจีน เศรษฐกิจดิจิทัลที่สูงขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 2010 – 2016 คือการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Zhang and Chen, 2019) สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2565 คนไทยที่ใช้อินเทอร์เน็ต ทำกิจกรรมออนไลน์ด้วยการดูถ่ายทอดสดการจำหน่ายสินค้าและบริการ หรือ Live สด (Live commerce) ถึงร้อยละ 34.1 การทำธุรกรรมการเงิน (e-Payment) และการซื้อของออนไลน์ที่ร้อยละ 31.3 และ 24.6 ตามลำดับ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์, 2565) ดังนั้นภาครัฐควรจะต้องเข้ามาส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ด้วยนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่ระบบ e-Commerce และ e-Payment ที่ มีการสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) เศรษฐกิจดิจิทัลที่ช่วยลดข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชน เช่นการเข้าสู่แพลตฟอร์ม e-Commerce กระแสนิยมที่ลดค่าธรรมเนียมที่สูง หรือผลักดันแพลตฟอร์มที่สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้บริโภคออนไลน์ ตัวอย่างแพลตฟอร์มของธนาคารกรุงไทย ที่สร้างขึ้นมาช่วยการจำหน่ายสินค้าของวิสาหกิจรายย่อยแบบเล่าเรื่อง หรือ Story telling” เพื่อลดข้อจำกัดที่การไปจำหน่ายแพลตฟอร์มต่างชาติ หรือการค้าข้ามพรมแดน (Cross-border e-Commerce) ที่มีค่าธรรมเนียมที่สูง (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์, 2565) แต่ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคออนไลน์

ส่วนการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนทางดิจิทัล หรือ e-Commerce academy จากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าภาคส่วนที่ดำเนินการด้านพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านธุรกิจดิจิทัล เป็นการทำกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนแบบเป็นครั้งคราว และวิสาหกิจชุมชนเริ่มดำเนินการได้ยาก ภาคส่วนที่จะเข้ามาในส่วนนี้จะต้องคิดค้นรูปแบบในการดึงวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่ e-Commerce คือการมีหน่วยเสริมความรู้โดยจากแพลตฟอร์ม e-Commerce สำหรับวิสาหกิจชุมชนโดยตรง จากปกติที่แพลตฟอร์ม e-Commerce มีส่วน



งานการให้การศึกษาลูกค้าที่ใช้บริการแพลตฟอร์ม เช่น Lazada university หรือตัวอย่างจากประเทศจีนที่มี Pinduoduo Academy เข้ามารับหน้าที่ดึงเกษตรกรในชุมชนที่ยากจนเข้าสู่แพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Pinduoduo, 2022) และมีระบบพี่เลี้ยง ที่เป็นสถาบันการศึกษาเข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรจนเปิดร้านออนไลน์ได้ หรือมีบริษัทเอกชนดำเนินการในลักษณะวิสาหกิจเพื่อสังคม (ล้นทม จอนจวบทรง และคณะ, 2567)

4) เทคโนโลยี หรือ T (Technology) จะเป็นองค์ประกอบที่จะดึงวิสาหกิจชุมชนสู่ธุรกิจดิจิทัล หรือสร้างกิจกรรมทางการตลาดแบบดิจิทัล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือเทคโนโลยีเพื่อกิจกรรมการสร้างกิจกรรมการตลาดเพื่อส่งมูลค่าให้ลูกค้า และเทคโนโลยีเพื่อการตลาดเชิงเนื้อหา

**เทคโนโลยีเพื่อกิจกรรมการสร้างกิจกรรมการตลาดเพื่อส่งมูลค่าให้ลูกค้า** ซึ่งจะเน้นไปที่กระบวนการการขาย และการส่งเสริมการขาย (ออนไลน์) โดยพิจารณาเทคโนโลยีที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภค จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) การซื้อขายสินค้าออนไลน์ ผู้ซื้อจะนิยมซื้อสินค้าบนระบบตลาดออนไลน์ (e-Marketplace) หรือแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซชื่อดัง เช่น Shopee, Lazada และ JD Central คิดเป็นร้อยละ 75.99 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2565) ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนควรจะต้องนำสินค้าขึ้นขายบนแพลตฟอร์ม e-Commerce ที่ผู้บริโภคนิยม ซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะต้องเรียนรู้การใช้แพลตฟอร์ม หรือระเบียบของแพลตฟอร์ม การใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคเฉพาะของแพลตฟอร์ม ซึ่งจะเชื่อมโยงกับองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนของการดึงแพลตฟอร์ม e-Commerce ที่ผู้บริโภคเป็นที่นิยมเข้าร่วมโครงการ และมีการให้การศึกษา

นอกจากนี้ เทคโนโลยีที่สำคัญอีกหนึ่งเทคโนโลยีสำหรับกิจกรรมการสร้างกิจกรรมการตลาดเพื่อส่งมูลค่าให้ลูกค้า คือการจ่ายเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่พฤติกรรมของผู้บริโภคได้ปรับมาสู่ระบบการจ่าย หรือโอนเงินแบบดิจิทัล ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกากระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ระบุว่าในปี พ.ศ. 2564 ผู้ใช้อินเทอร์เน็ตมีวัตถุประสงค์หลักในการใช้เพื่อทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ร้อยละ 31.29 ที่รองมาจากการแพทย์ (เนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19) การสื่อสาร การดูรายการโทรทัศน์/ดูหนัง/ฟังเพลง และการถ่ายทอดสดจำหน่ายสินค้า (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2565) ทั้งแพลตฟอร์ม e-Commerce และระบบการชำระเงินออนไลน์ เป็นสองเทคโนโลยีหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศจีน (Zhang and Chen, 2019)

**เทคโนโลยีเพื่อการตลาดเชิงเนื้อหา** จะต้องได้ทั้งการเผยแพร่เนื้อหา และการแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเนื้อหา ซึ่งจะเป็นสอบถาม หรือแบ่งปันประสบการณ์ของตนเอง ตามที่ได้อภิปรายข้างต้น การตลาดเชิงเนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับการสร้างจุดสัมผัส (Touchpoint) ซึ่งพิจารณาจากคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน จุดสัมผัสที่วิสาหกิจชุมชนสามารถสร้างและบริหารจัดการได้ คือแบบ brand-owned เป็นจุดสัมผัสที่ธุรกิจเป็นผู้จัดการและผู้ควบคุมประสบการณ์ของลูกค้า และ social/external/independent เป็นจุดสัมผัสที่ให้ข้อมูลแบบอิสระ หรือเป็นผู้จูงใจจากผู้ใช้นี้คำทั่ว ๆ ไป หรือ “Peer influences” ตามการนำเสนอชนิดจุดสัมผัสของ Lemon และ Verhoef

(2016) โดยใช้เทคโนโลยีเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และ Line และจัดทำชุดมัลติมีเดียเพื่อการเผยแพร่ข้อมูลสินค้า และประสบการณ์ของลูกค้า ทำการตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์จึงมุ่งเน้นที่การสร้างการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของลูกค้า หรือผู้บริโภคกับผู้ประกอบการ หรือระหว่างลูกค้าและผู้บริโภคด้วยตนเอง Abernethy (2012) สื่อสังคมออนไลน์ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้ากับสินค้าได้มีการแบ่งปันประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้ากระจายไปได้กว้างกว่าที่ลูกค้าพูดคุยแบบไม่ออนไลน์กับเพื่อนและคนรู้จักเท่านั้น

### สรุปผลการวิจัย

วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสมุทรปราการยังมีข้อจำกัดในปัจจัยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจดิจิทัลตามกรอบ TOE framework นำเสนอโดย Tornatzky and Fleischer (1990) ในด้านเทคโนโลยี (T—Technology) วิสาหกิจชุมชนยังมีทรัพยากรดิจิทัลทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบสารสนเทศ และบุคลากรสารสนเทศที่จำกัด ด้านองค์กร (O—Organisation) ทั้งโครงสร้างองค์กร และการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน ไม่มีการบริหารเพื่อการพัฒนาธุรกิจดิจิทัล ส่วนการสื่อสารองค์กรกับภายนอกองค์กร เน้นที่การประชาสัมพันธ์สินค้าและวิสาหกิจชุมชน มากกว่าการดึงมูลค่าจากลูกค้า สิ่งแวดล้อม (E—Environment) ประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม คือหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา หรือโครงการวิจัย ภาคธุรกิจ และลูกค้าและผู้บริโภค ซึ่งเป็นการส่งเสริมด้านเสริมศักยภาพสมาชิกวิสาหกิจชุมชนด้านการตลาดดิจิทัล แต่ยังไม่ถึงระดับที่ดำเนินการได้ ดังนั้นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสมุทรปราการ จะมุ่งเน้นที่องค์กร และสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการชักนำเทคโนโลยีมาสู่วิสาหกิจชุมชน โดยส่วนองค์กรมุ่งเน้นไปที่แนวความคิดต่อธุรกิจดิจิทัล และวัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร การสื่อสารองค์กรสู่ผู้บริโภคด้วยการตลาดเชิงเนื้อหา และการกำหนดรูปแบบธุรกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นที่การสร้างระบบนิเวศวิทยากับองค์กรเพื่อสนับสนุนงาน 2 ส่วน คือภาคส่วนการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อดึงวิสาหกิจเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าทางเศรษฐกิจดิจิทัลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค คือระบบ e-Commerce ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคออนไลน์และ e-Payment และภาคส่วนการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนทางดิจิทัล หรือ e-Commerce academy

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำแผนพัฒนาธุรกิจดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจชุมชนไปใช้ ในส่วนของวิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนากิจกรรมทางธุรกิจแบบดิจิทัล หรือออนไลน์ ไม่ใช่การสร้างธุรกิจดิจิทัลเต็มรูปแบบ ที่ทุกกิจกรรมทางธุรกิจเป็นรูปแบบดิจิทัล หรือนำเสนอสินค้าและบริการทางดิจิทัล จากรูปแบบการพัฒนาธุรกิจดิจิทัลของวิสาหกิจชุมชนมี 2 กิจกรรม ได้แก่ด้านการจำหน่ายสินค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (1) ด้านการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เนื่องจากข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชน ทั้งด้านบุคลากร และเงินทุน ในการจัดหาทรัพยากรดิจิทัล ซึ่ง

รวมทั้งการใช้แพลตฟอร์ม e-Commerce ที่มีชื่อเสียง ในเบื้องต้น ก่อนที่จะมีการประสานเครือข่าย (สิ่งแวดล้อม) ที่จะมาสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนด้านแพลตฟอร์ม และพัฒนาทักษะ วิสาหกิจชุมชน ควรเริ่มทดลองจำหน่ายสินค้ากับแพลตฟอร์มที่ผู้บริโภคนิยมใช้ แบบที่ยังไม่ต้องส่งเสริมการขายกับแพลตฟอร์มมากนัก แต่ทำการตลาดเชิงเนื้อหา เพื่อประชาสัมพันธ์กับลูกค้า ถึงช่องทางจำหน่ายบนแพลตฟอร์ม (2) ด้านการตลาดเชิงเนื้อหา วิสาหกิจชุมชนมีช่องทางเรียบร้อยแล้ว แต่สิ่งที่ควรพัฒนา คือทักษะการสร้างเนื้อหาที่น่าสนใจ ซึ่งวิสาหกิจชุมชน สามารถประสานงานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง และสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะดังกล่าวบความนิยมของประเทศไทย เพื่อผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนได้เข้าสู่แพลตฟอร์ม แบบลดข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชน

ในด้านวิชาการ ควรมีการศึกษาในรายละเอียดถึงการทำงานที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน ต่าง ๆ ในด้านองค์กร มีหัวข้อวิจัยที่น่าสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนในเรื่องวัฒนธรรมดิจิทัล เช่นการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในวิสาหกิจชุมชน การออกแบบโมเดลธุรกิจ และแผนการแปลงรูปธุรกิจดิจิทัลสำหรับวิสาหกิจชุมชน ในด้านสิ่งแวดล้อม การออกแบบโครงสร้างการเชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่แพลตฟอร์ม e-Commerce หรือโมเดลการผลักดันวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เป็นเชิงนโยบายและความร่วมมือกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ และการผลักดันวิสาหกิจระดับรากหญ้าเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และในด้านเทคโนโลยี ที่จะช่วยวิสาหกิจชุมชนในเรื่องการตลาดดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตลาดเชิงเนื้อหา เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนได้สร้างจุดสัมผัสในรูปแบบที่หลากหลาย ควรมีการศึกษาวิจัยเส้นทางเดินของลูกค้า และจุดสัมผัส

### บรรณานุกรม

- กรมสรรพากร. (2560). *คู่มือภาษีสำหรับวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: กรมสรรพากร.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2548). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548*.
- ล้นทม จอนจวบทรง. (2564). *ระบบสารสนเทศสำหรับวิสาหกิจ*. สมุทรปราการ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2561). *การส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจากภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์. (2563). *รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2563*. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์. (2565). *รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2565*. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
- Abernethy, J. (2012). *The complete idiot's guide to Social media marketing* (2<sup>nd</sup> edition). New York: Penguin Group.

- Alford, J. 2016. "Co-Production, Interdependence and Publicness: Extending Public Service-Dominant Logic." *Public Management Review*, 18 (5): 673–691.  
doi:10.1080/14719037.2015.1111659.
- Atkinson, K., Axtell, B., Diop, S., Divine, E.E.G., Fellows, P., Mchomvu, H., Oti-Boateng, P., Sobano, R., Wanjau, R. and Zulu, R. (2001). *Opportunities in food processing a handbook for setting up and running a small food business*. Wageningen, The Netherlands: The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).
- Benson, T. (2019). Digital innovation evaluation: user perceptions of innovation readiness, digital confidence, innovation adoption, user experience and behaviour change. *BMJ Health Care Inform*, 2019(26). 1-6. Doi:10.1136/bmjhci-2019-000018.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice* (Sixth). Pearson Education Limited.
- Chen, S., Li, Q., Lei, B., & Wang, N. (2021). Configurational analysis of the driving paths of Chinese digital economy based on the technology–Organization–Environment Framework. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110545. <https://doi.org/10.1177/21582440211054500>
- Folstad, A. and Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>.
- Kleinhans, R. (2017). False promises of co-production in neighbourhood regeneration: the case of Dutch community enterprises. *Public Management Review*, 19:10, 1500-1518, DOI: 10.1080/14719037.2017.1287941
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2021). *Principles of marketing* (Eighteenth edition, Global). Pearson Education Limited.
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
- Naipinit, A., Promsaka Na Sakolnakorn, T. and Kroeksakul, P. (2016). Strategic management of community enterprises in the upper northeast region of Thailand. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(4). 346-362.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.



- Peredo, A.M., and Chrisman, J.J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *The Academy of Management Review*, 31(2), 309–328. doi:10.2307/20159204
- Pinduoduo. (2022). *Corporate Social Responsibility*. Retrieved 24 April 2023, from <https://en.pinduoduo.com/responsibility>.
- Ross, J. W., Beath, C. M., and Mocker, M. (2019). *Designed for digital: how to architect your business for sustained success* (Ser. Management on the cutting edge). MIT Press.
- Somerville, P., and G. McElwee. 2011. “Situating Community Enterprise: A Theoretical Exploration’.” *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5–6): 317–330. doi:10.1080/ 08985626.2011.580161.
- Step academy. (12 พฤษภาคม 2563). 5 ปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า พร้อมขยายบนโลกออนไลน์ด้วย Engagement Marketing. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2567, จาก STEPS Academy <https://stepstraining.co/strategy/5-factors-engagement-marketing-help-customer-relationship-and-sales>.
- Stjepić, A.-M., Pejić Bach, M., & Bosilj Vukšić, V. (2021). Exploring risks in the adoption of business intelligence in SMEs using the TOE framework. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(2), 58. <https://doi.org/10.3390/jrfm14020058>.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *The processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
- Tracey, P., Phillips, N. and Haugh, H. (2005). Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 58. 327-344. DOI 10.1007/s10551-004-6944-x.
- Vandenberg, P. (2006). *Poverty reduction through small enterprises Emerging consensus, unresolved issues and ILO activities*. Geneva: International Labor Office.
- Yakhlef, A. and Nordin, F. (2019). Effects of firm presence in customer-owned touch points: A self-determination perspective. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.044>.
- Zhang, L. and Chen, S. (2019). *IMF Working Paper: China’s Digital Economy: Opportunities and Risks*. International Monetary Fund.