

แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ Effective Management Practices in Successful Community Enterprises

เพ็ญศิริ ไพจิตร¹ และเฉลิมศักดิ์ ตุ่มหิรัญ²

Pensiri Paijit¹ and Chalernsak Toomhirun²

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประเทศไทย^{1,2}

Department of Agricultural and Cooperatives Studies,

Sukhothai Thummathirat Open University, Thailand^{1,2}

Corresponding author: Pensiri.Pai@Stou.ac.th¹

วันที่รับบทความ 17 กันยายน 2568

วันที่แก้ไขบทความ 7 ตุลาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ 10 ตุลาคม 2568

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ มีวัตถุประสงค์ข้อ (1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และ (2) เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จากวิสาหกิจชุมชนดีเด่น 4 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 ท่าน ได้แก่ ประธานและคณะกรรมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และค่าเฉลี่ย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและสะท้อนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชนดีเด่น ผลการวิจัยพบว่า (1) ลักษณะการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมีความชัดเจนในด้านการวางแผนเชิงธุรกิจ การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารสมาชิก การติดตามงานและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการควบคุมด้านการเงิน และบัญชีอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ (2) วิสาหกิจชุมชนเหล่านี้มีการวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายการตลาด และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและการประชาสัมพันธ์สินค้าอย่างเหมาะสม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ความร่วมมือของสมาชิก การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ความรู้และทักษะของสมาชิก และการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร งานวิจัยนี้มีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างเครือข่ายการตลาด และส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งและยั่งยืน

คำสำคัญ: วิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการเชิงธุรกิจ แนวปฏิบัติที่ดี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เศรษฐกิจฐานราก

Abstract

This research, titled “Effective Management Practices in Successful Community Enterprises”, has two main objectives (1) To study the successful operations of community enterprises, and (2) To investigate the good practices in the management of successful community enterprises. This research used a mixed-methods approach by collecting quantitative and qualitative data from four outstanding community enterprises. The key informants were the chairpersons and executive committee members, a total of 8 people. The instruments used for quantitative research included structured questionnaire. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, minimum, maximum, and mean. For the qualitative research, data were collected through in-depth, semi-structured interviews and analyzed using content analysis to synthesize the insights and reflect the critical success factors (CSFs) in the management of exemplary community enterprises. The research findings revealed that (1) management practices of successful community enterprises showed clear planning in business planning, organizational structuring, member management, coordination with external agencies, and systematic financial control. (2) They also conducted market and customer analysis, developed products that are aligned with local identity, established marketing networks, and applied technology and innovation appropriately. The key success factors for included member collaboration, support from government and private sectors, members’ knowledge and skills, and strategic organizational vision. This study has both academic and practical significance. It provides guidance for developing other community enterprises to enhance management efficiency, product development, marketing networks, and local economy for sustainable growth.

Keywords: Community enterprise, Business management, Best practices, Product development, Local economy

บทนำ

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยดำเนินการภายใต้กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งถือเป็นแผนหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเกษตรและเศรษฐกิจฐานรากที่ยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่คนเป็นศูนย์กลาง (People-Centered Development) เพื่อสร้างความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม และเสริมสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย นโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิด

การสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดเล็กและขนาดกลาง วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างรายได้และเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา รัฐบาลได้สนับสนุนให้ชุมชนรวมกลุ่มกันจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยการนำทรัพยากร แรงงาน ภูมิปัญญา และทุนในท้องถิ่นมาพัฒนาเป็นสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกในชุมชน นอกจากนี้ การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนยังมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดทำบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงการเสริมสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้ กรมส่งเสริมการเกษตร (2562) ทั้งนี้การยกระดับธุรกิจชุมชนถูกออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง โดยมุ่งสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าผ่านกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ การตลาด และการจัดจำหน่าย เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ลดต้นทุน และสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในหลาย ๆ งานวิจัยของ ชารินี ใจเอื้อ และนิศานาล มั่งศิริ (2567) ศึกษาพบว่าการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ ผ่านโมเดล SCPD Integrated Model ที่ประกอบด้วย การเล่าเรื่อง (Storytelling) การประชาสัมพันธ์ผ่านโซเชียลมีเดีย การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ การสร้างเครือข่ายชุมชน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐาน ตรงกับแนวคิดการพัฒนาทักษะการคิด การสังเกต และการบริหารอย่างชัดเจนของ มณีธร ภิรมภณ และคณะ (2568) ศึกษาพบว่าการพัฒนาความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนด้วยวิธีคิดแบบผู้ประกอบการเน้นว่าการปลูกฝังวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Mindset) ถือเป็นแกนสำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชน และยังมีบทบาทในด้านการบริหารจัดการและความสามารถในการรับมือกับวิกฤตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในหลายพื้นที่ยังประสบปัญหาและอุปสรรคหลายด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากการสอบถามโดยตรงกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและการที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการทำงานคลุกคลีกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งการศึกษางานวิจัยของฤทัยภัทร ให้ศิริกุล (2563) ทำให้สามารถสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการและการวางแผน หลายแห่งขาดระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน ไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์หรือบริหารงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมและลดประสิทธิภาพการทำงาน
2. ด้านการเงินและบัญชี ปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียน ขาดระบบบัญชีที่ดี และการบริหารการเงินที่ไม่รัดกุม ส่งผลให้วิสาหกิจไม่สามารถลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือขยายธุรกิจได้
3. ด้านการตลาดและการเข้าถึงช่องทางจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านการตลาด การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค และการสร้างเครือข่ายทางการค้า ทำให้สินค้ายังไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต การจัดการ และการตลาดยังมีจำกัด ทำให้กระบวนการผลิตและการจัดจำหน่ายยังไม่ทันสมัย

5. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมาตรฐานสินค้า ผลิตภัณฑ์หลายประเภทยังอยู่ในขั้นพื้นฐาน ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และไม่ได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิด ข้อจำกัดในการขยายตลาดและสร้างรายได้

จากข้อมูลข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในหลายพื้นที่ยังประสบกับ ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ทั้งในด้านการบริหารจัดการที่ขาดระบบและแผนกลยุทธ์ที่เป็นมาตรฐาน ด้านการเงินที่ขาดทุนหมุนเวียนและระบบบัญชีที่โปร่งใส ด้านการตลาดที่ยังไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภค และสร้างเครือข่ายการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ยังไม่แพร่หลาย และด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและมาตรฐานคุณภาพ ปัญหาเหล่านี้ ทำให้วิสาหกิจชุมชนจำนวนมากไม่สามารถยกระดับศักยภาพการแข่งขันหรือสร้างความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณากรณีของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ พบว่ามี “แนวปฏิบัติที่ดี” หลายประการที่ควรศึกษาและถอดบทเรียน เช่น การมีระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนและเป็นส่วนร่วมของ สมาชิก การใช้ระบบบัญชีและการเงินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การสร้างเครือข่ายการตลาดและการใช้ ช่องทางออนไลน์ควบคู่กับตลาดดั้งเดิม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต การจัดการ และการสื่อสาร และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานพร้อมต่อยอดสู่การสร้างแบรนด์ การศึกษาถอดบทเรียนเหล่านี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ต่าง ๆ อันจะช่วยยกระดับ เศรษฐกิจฐานรากและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของชุมชนในระดับประเทศและนานาชาติได้ใน อนาคต

จากปัญหานั้นนำมาสู่งานวิจัยแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนเป็น องค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มของคนในท้องถิ่น ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพใน การขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผนธุรกิจ การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการด้านการเงิน การผลิต การตลาด ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งนี้ การบริหารจัดการที่ดีไม่เพียงช่วยให้ วิสาหกิจชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการสร้างรายได้ การจ้างงาน การใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกในชุมชนอย่างยั่งยืน มีความจำเป็นของ การวิจัยครั้งนี้จึงอยู่ที่การศึกษาค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการที่ครอบคลุมการวางแผนธุรกิจ การจัดการทางการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สามารถถ่ายทอด และประยุกต์ใช้เป็นแนวทางให้วิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ นำไปปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการดำเนินงานอย่างไรที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารและการจัดการองค์กร
2. แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

วิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง จะมีระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรสูงกว่าวิสาหกิจชุมชนที่ขาดความเป็นระบบและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด หลักการ ทฤษฎี รวมทั้งการกำหนดประเด็นคำถามในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษา ประกอบด้วยสาระสำคัญจำนวน 5 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดและความเป็นมาที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (2562) อธิบายถึงแนวคิดของวิสาหกิจชุมชนเป็นการรวมตัวของสมาชิกเพื่อจัดการทุน แรงงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตสินค้าและบริการ ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562 โดยมีลักษณะสำคัญคือการเป็นเจ้าของร่วม ใช้ทรัพยากรในพื้นที่ และมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อพึ่งพาตนเอง สามารถจำแนกตามกิจกรรม เช่น การแปรรูป การสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือระดับการพัฒนา ได้แก่ พื้นฐานและก้าวหน้า เป้าหมายหลักคือการสร้างรายได้ลดต้นทุน และเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน การส่งเสริมครอบคลุมทั้งองค์ความรู้ การออกแบบการตลาด เทคโนโลยี และการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและต่อยอดสู่การเป็นผู้ประกอบการ SMEs ในอนาคต

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ

การบริหาร (Administration) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัด

องค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุม Koontz and O'Donnell (1976) ในบริบทของวิสาหกิจชุมชน การบริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วม สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เช่น การสร้างรายได้ การลดต้นทุน และการเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชน นอกจากนี้การบริหารยังครอบคลุมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทุน แรงงาน และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างความเป็นเจ้าของร่วม โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ขององค์กร การติดตามและประเมินผลถือเป็นอีกหนึ่งกระบวนการสำคัญ เช่น การประเมินคุณภาพสินค้า การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน ซึ่งช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนา กิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2562; มณีธร ภิรมภณ และคณะ, 2568)

ในขณะจัดการ (Management) หมายถึงกระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการวางแผน การจัดโครงสร้าง การจัดบุคลากร การนำองค์กร และการควบคุม ได้นำเสนอแนวทาง 4M สำหรับการวิเคราะห์และปรับปรุงสายการประกอบด้วยตนเอง ซึ่งช่วยระบุปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต โดยจัดการทรัพยากรหลัก 4M ได้แก่ คน เงิน วัสดุุดิบ และการจัดการ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน (Fayol, 1949; Robbins & Coulter, 2018; Favia, Germani & Marconi, 2017)

งานวิจัยของ Paijit, Toomhirun, Khlitong, and Limunggura (2024) มุ่งเน้นการพัฒนาโมเดลการบริหารและจัดการสำหรับวิสาหกิจชุมชน โดยเน้นการวางแผนการตลาด การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ การสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับลูกค้า และการพัฒนาทักษะของสมาชิกชุมชนเพื่อให้สามารถบริหารจัดการวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อยกระดับความเข้มแข็งและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและการตลาด

การดำเนินธุรกิจและการตลาดมุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัยกรอบสำคัญคือ Kotler (1997) เสนอส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งจากเดิม 4Ps ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ได้ขยายสู่ 7Ps ที่ครอบคลุมบุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อสร้างคุณค่าและประสบการณ์ที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า ควบคู่กับการใช้โมเดลธุรกิจ Business Model Canvas (BMC) Sparviero (2019) อธิบายว่าองค์ประกอบธุรกิจ 9 ส่วน ได้แก่ กลุ่มลูกค้า คุณค่าของสินค้าและบริการ ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า รายรับ ต้นทุน ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และผู้ร่วมงานหลัก ซึ่งช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน สามารถปรับกลยุทธ์ เสริมจุดแข็ง และลดจุดอ่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

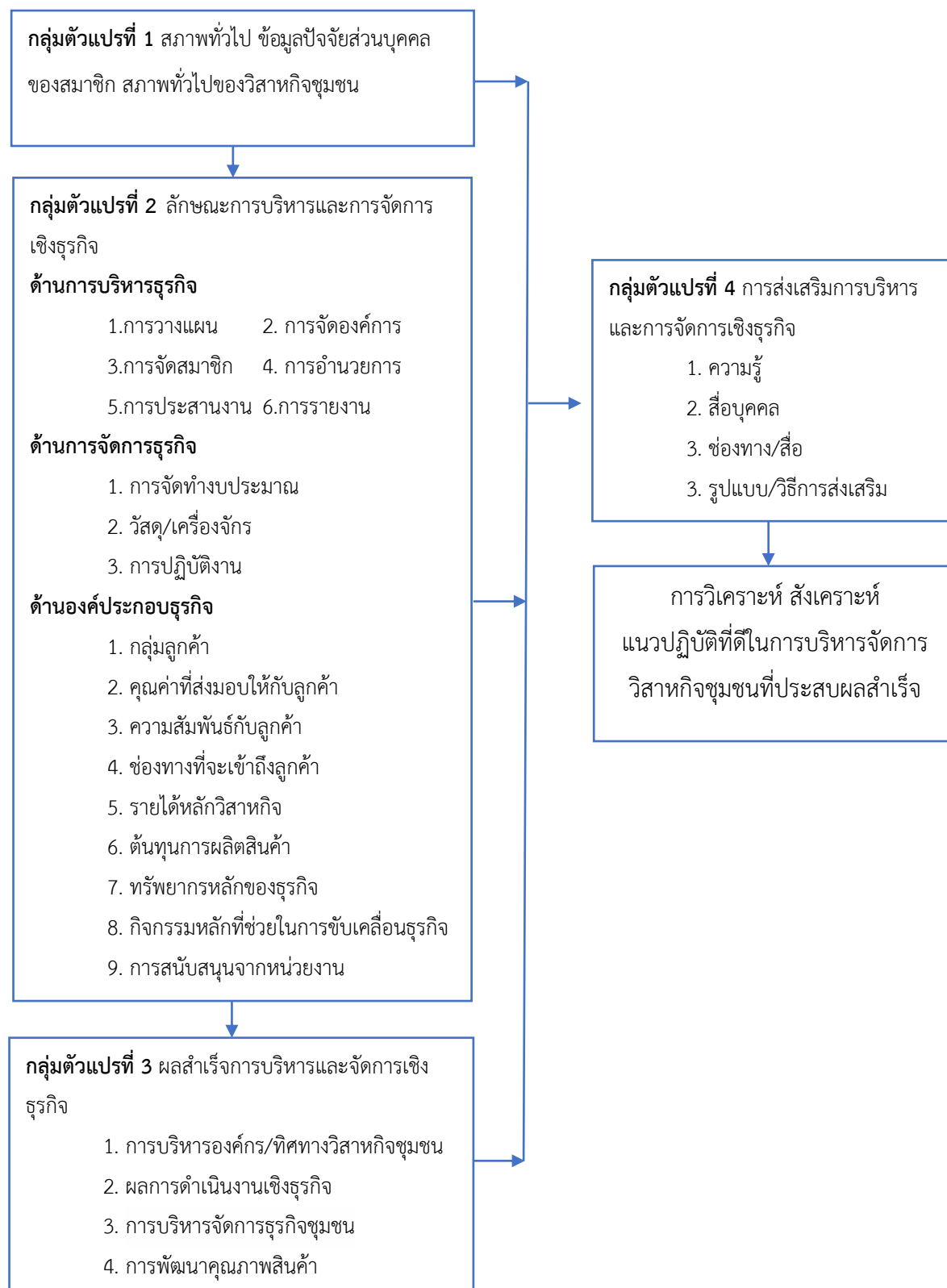
งานวิจัยของศศิพร ต่ายคำ, ฐานะวัฒนา สุขวงศ์, และบุศรินทร์ ชื่นศิลป์ (2025) พบว่าการพัฒนาการสื่อสารการตลาดออนไลน์ของวิสาหกิจชุมชนภาคเกษตรอินทรีย์ควรเน้นกิจกรรมที่มีความรู้ด้านการตลาด

ออนไลน์ ผลิตสินค้าได้มาตรฐาน ช่องทางออนไลน์ต้องใช้งานง่าย สะดวก และมีค่าใช้จ่ายต่ำ การสื่อสาร การตลาดออนไลน์ที่มีคุณภาพสามารถสร้างความไว้วางใจและเสริมความมั่นคงให้วิสาหกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน

4. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (2565) อธิบายธุรกิจชุมชนครอบคลุมตั้งแต่การผลิตปัจจัยการผลิต การเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ การเก็บรักษา การแปรรูป และการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ถือเป็นกลไกสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากเป็นแหล่งรายได้ แรงงาน วัตถุดิบ และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ขณะที่ธุรกิจชุมชนเกิดจากการรวมกลุ่มของคนในท้องถิ่นโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนเป็นหลัก มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเอง การมีส่วนร่วมของสมาชิก และการจัดการที่ครอบคลุมด้านการผลิต การตลาด การเงินและการบริหารบุคลากร โดยมีเป้าหมายทั้งด้านการสร้างกำไร ความอยู่รอดของกิจการ และความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนขึ้นอยู่กับความร่วมมือของชุมชน เงิน ความคิด และใจ ตลอดจนการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสร้างความมั่นคง และยั่งยืนในการดำเนินงาน และงานวิจัยของสัญญา เคนาภูมิ, สนธยา บัวผาย, ญัฐวิชัย ราชแก้ว และวริศรา มีชัย (2567) พบว่าความสำคัญของธุรกิจชุมชนในฐานะกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่น ตลอดจนการมีส่วนร่วมที่ธุรกิจชุมชนมีต่อการพัฒนาพื้นที่และประเทศ งานวิจัยยังสะท้อนแนวโน้มการเติบโตในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การสร้างเครือข่าย และการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมากำหนดประเด็นในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรที่นำมาศึกษา จำนวนปัจจัยทั้ง 4 กลุ่มตัวแปรมีผลต่อการวิจัยแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) โดยแสดงในกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง อันจะช่วยให้การวิเคราะห์และตีความผลการวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัย ได้แก่ สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นด้านการบริหารและการจัดการองค์กร ที่ได้รับการยกย่องจากกรมส่งเสริมการเกษตรในระดับประเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ภายใต้เกณฑ์ว่า ต้องเป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นด้านการบริหารและการจัดการองค์กร โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน จากวิสาหกิจชุมชนดีเด่นจำนวน 4 แห่ง ได้แก่

- 1) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรและสภ.ต.ปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี (วิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี 2555)
- 2) วิสาหกิจชุมชนผ้าไหมมัดหมี่บ้านหัวฝาย ตำบลโปแตง อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น (วิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี 2562)
- 3) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้าฝ้ายบ้านหนองบัวน้อย ตำบลโสกนกเต็น อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น (วิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี 2563)
- 4) วิสาหกิจชุมชนพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรและผลไม้ ตำบลบ้านไธสง อำเภอบ้านไธสง จังหวัดลำพูน (วิสาหกิจชุมชนดีเด่น ปี 2564)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน ตามเทคนิค Index of Item Objective Congruence (IOC) (Rovinelli & Hambleton, 1977) โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60–1.00 ถือว่ามีความเหมาะสม ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.60 จะได้รับการปรับปรุงหรือตัดออก

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และค่าเฉลี่ย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ประธานวิสาหกิจชุมชน และคณะกรรมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนดีเด่นด้านการบริหารและการจัดการองค์กรจำนวน 8 คน จากวิสาหกิจชุมชนดีเด่นจำนวน 4 แห่ง เช่นเดียวกับแบบสอบถาม

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิค IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน เช่นเดียวกับแบบสอบถาม

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละวิสาหกิจชุมชน โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์เฉลี่ยครั้งละ 60–90 นาที พร้อมทั้งบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนาม เพื่อใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพจะนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยดำเนินการจัดหมวดหมู่ และตีความเชิงความหมาย เพื่อสังเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการศึกษาและอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าและได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศด้านการบริหารจัดการ ดำเนินการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการ จำนวน 8 ท่าน ซึ่งผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิก และข้อมูลสภาพทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน และข้อมูลเชิงคุณภาพ มุ่งวิเคราะห์เนื้อหาที่สะท้อนแนวทางการบริหารจัดการและปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน รายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิก

ผลจากการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิก จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา เหตุผลสำคัญที่เข้าร่วมวิสาหกิจชุมชน อาชีพหลักและอาชีพรอง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิก

สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1) หญิง	7	87.5
2) ชาย	1	12.5
อายุ		
1) อายุ 41-50 ปี	1	12.5
4) อายุ 51-60 ปี	4	50.0
5) อายุ 61- 70 ปี	3	37.5

ตารางที่ 1 (ต่อ)

สภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
1) สมรส	6	75.5
2) โสด	1	12.5
3) หย่า	1	12.5
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6)/ปวช.	4	50.0
ประถมศึกษา	1	12.5
มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)	1	12.5
อนุปริญญาหรือ ปวส.	1	12.5
ปริญญาตรี	1	12.5
เหตุผลสำคัญที่เข้าร่วมวิสาหกิจชุมชน		
ความตั้งใจไว้ก่อน	3	37.5
อยากทดลองทำ	3	37.5
เพื่อนบ้านแนะนำ/ชักชวน	1	12.5
ราคาผลผลิตการเกษตรตกต่ำ	1	12.5
อาชีพหลัก		
ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	8	100
อาชีพรอง		
ดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน	5	62.5
ทำสวน	1	12.5
ไร่นาสวนผสม	1	12.5
รับจ้างทั่วไป	1	12.5

จากตารางที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิก ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงานพบว่า

1) เพศ พบว่า ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 87.5 ขณะที่เพศชายมีเพียงร้อยละ 12.5 แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสตรีในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและขับเคลื่อนกิจการของกลุ่มในระดับสูง

2) อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50.0 อยู่ในช่วงอายุ 51–60 ปี และร้อยละ 37.5 อยู่ในช่วงอายุ 61–70 ปี สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่เป็นผู้สูงวัยที่มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานเกษตรกรรมยาวนาน ซึ่งเป็นฐานสำคัญต่อการพัฒนากิจกรรมวิสาหกิจชุมชนให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

3) ระดับการศึกษา พบว่าร้อยละ 50.0 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) รองลงมาร้อยละ 12.5 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระดับปริญญาตรี แสดงถึงการมีพื้นฐานการศึกษาที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลต่อมุมมอง วิถีคิด และการจัดการวิสาหกิจชุมชน

4) เหตุผลสำคัญในการเข้าร่วมวิสาหกิจชุมชน พบว่าร้อยละ 37.5 มีความตั้งใจไว้ก่อนและอยากทดลองทำกิจกรรม ขณะที่ร้อยละ 12.5 เข้าร่วมเนื่องจากเพื่อนบ้านแนะนำหรือชักชวน และบางส่วนมีแรงจูงใจจากปัญหาราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ ข้อมูลนี้สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยในการเข้าร่วมมีทั้งจากแรงบันดาลใจส่วนบุคคลและแรงกดดันทางเศรษฐกิจ

5) อาชีพ พบว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ร้อยละ 100 ดำเนินงานในวิสาหกิจชุมชนเป็นอาชีพหลัก และดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนเป็นอาชีพรอง ขณะที่อีกร้อยละ 12.5 ประกอบอาชีพทำสวน ไร่นาสวนผสม หรือรับจ้างทั่วไป ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนไม่เพียงเป็นกิจกรรมเสริมแต่ได้กลายเป็นแหล่งอาชีพหลักที่สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและเป็นศูนย์กลางในการรวมกลุ่มของสมาชิกในพื้นที่

2. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

ผลการสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชนผู้ให้ข้อมูลเป็นประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชนจำแนกเป็น วิสาหกิจชุมชนจดทะเบียนจัดตั้ง จำนวนสมาชิก การจดทะเบียนการค้า จดทะเบียนพาณิชย์ การระดมทุนจากสมาชิก การรับรองคุณภาพสินค้า รายได้จากการขายสินค้าวิสาหกิจชุมชน ประเภทการผลิตสินค้า แรงงานที่ใช้ในการผลิตสินค้า ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลสภาพทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน

สภาพทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน	จำนวน	ร้อยละ
วิสาหกิจชุมชนจดทะเบียนจัดตั้ง		
1) จดทะเบียนจัดตั้งปี พ.ศ. 2548	6	75.0
2) จดทะเบียนจัดตั้งปี พ.ศ. 2550	2	25.0
จำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ต่ำสุด 13 คน สูงสุด 120 คน เฉลี่ย 44.75 คน SD. = 46.706		
การจดทะเบียนการค้า (จดทะเบียนพาณิชย์)		
1) จดทะเบียน		
2) ไม่จดทะเบียน	8	100.0

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สภาพทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน	จำนวน	ร้อยละ
การระดมทุน		
1) มี	8	100.0
2) ไม่มี		
การรับรองคุณภาพสินค้า (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
1) มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)	8	100.0
2) หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)	8	100.0
3) สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)	4	50.0
4) มาตรฐานอาหารฮาลาล	4	50.0
5) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.)	2	25.0
รายได้วิสาหกิจชุมชน รายได้ต่ำสุด 150,000 บาท รายได้สูงสุด 340,000 บาท เฉลี่ย 230,000 บาท SD. = 78193.89		
การรวมกลุ่มกันก่อนจะมีการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน		
1) มีการรวมกลุ่มกันเพื่อผลิตสินค้า	8	100.0
2) ไม่มีการรวมกลุ่มกันเพื่อผลิตสินค้า	0	0
ประเภทการผลิตสินค้า		
1) การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหาร	4	50.0
2) ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ/เสื้อผ้า	4	50.0
แรงงานที่ผลิตสินค้า ต่ำสุด 10 คน สูงสุด 20 คน เฉลี่ย 14.25 คน SD. = 4.026		

จากตารางที่ 2 ข้อมูลสภาพทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์เป็นประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงาน พบว่า

1) ปีที่จดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ร้อยละ 75.0 จดทะเบียนจัดตั้งในปี พ.ศ. 2548 ขณะที่อีกร้อยละ 25.0 จดทะเบียนในปี พ.ศ. 2550 สะท้อนให้เห็นถึงช่วงเวลาที่สุดคัล้องกับนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548

2) จำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชน มีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ 13 คน จนถึง 120 คน เฉลี่ย 44.75 คน (SD = 46.706) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างด้านขนาดของกลุ่ม ทั้งกลุ่มขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวและกลุ่มขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการผลิตและขยายตลาดมากขึ้น

3) การจดทะเบียนการค้า (ทะเบียนพาณิชย์) พบว่าวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่ม (ร้อยละ 100) มีการจดทะเบียนการค้า ซึ่งสะท้อนถึงการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีความพร้อมในการประกอบกิจการในเชิงธุรกิจ

4) การระดมทุนจากสมาชิก วิสาหกิจชุมชนทั้งหมด (ร้อยละ 100) มีการระดมทุนจากสมาชิก สะท้อนถึงการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งทางการเงินของกลุ่มในระดับหนึ่ง

5) การรับรองคุณภาพสินค้า สินค้าวิสาหกิจชุมชนได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ในสัดส่วนร้อยละ 100 ขณะที่ร้อยละ 50.0 ได้รับการรับรองในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) รวมทั้งมาตรฐานอาหารฮาลาล และร้อยละ 25.0 ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ

6) รายได้ของวิสาหกิจชุมชน รายได้จากการจำหน่ายสินค้าอยู่ในช่วง 150,000–340,000 บาท โดยมีรายได้เฉลี่ย 230,000 บาท ($SD = 78,193.89$) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของศักยภาพด้านการตลาด และกำลังการผลิตของแต่ละกลุ่ม

7) การรวมกลุ่มก่อนจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน พบว่าวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่ม (ร้อยละ 100.0) มีการรวมกลุ่มเพื่อผลิตสินค้าในชุมชนก่อนการจดทะเบียนอย่างเป็นทางการ ซึ่งสะท้อนว่าการรวมกลุ่มมี รากฐานจากการดำเนินงานของชุมชนเองก่อนที่จะได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

8) ประเภทสินค้าที่ผลิต ประเภทสินค้าที่ผลิตแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่เท่ากัน คือ ร้อยละ 50.0 ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป และร้อยละ 50.0 ผลิตภัณฑ์ผ้าทอและเสื้อผ้า แสดงถึงการใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นในการสร้างมูลค่าเพิ่ม

9) แรงงานที่ใช้ในการผลิตสินค้า จำนวนแรงงานในการผลิตสินค้าต่ำสุด 10 คน สูงสุด 20 คน โดยมีค่าเฉลี่ย 14.25 คน ($SD = 4.026$) แสดงถึงลักษณะการพึ่งพาแรงงานในชุมชนและการมีส่วนร่วมของ สมาชิกในกระบวนการผลิต

สรุปผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นหญิงที่มีประสบการณ์ ด้านเกษตรกรรม ทำให้สามารถบริหารและขับเคลื่อนกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกมีพื้นฐานการศึกษา และแรงจูงใจที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่เข้าร่วมวิสาหกิจเพื่อพัฒนากิจกรรมและสร้างรายได้ สะท้อนถึง ความตั้งใจและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน ในด้านวิสาหกิจชุมชน พบว่ากลุ่มมีความพร้อม ทั้งด้านการบริหาร การเงิน และการรับรองคุณภาพสินค้า การรวมกลุ่มและการผลิตสินค้าส่วนใหญ่เกิดจาก ความร่วมมือของชุมชนเองก่อนรับการสนับสนุนจากภาครัฐ สินค้าที่ผลิตเน้นการใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ทำให้วิสาหกิจชุมชนกลายเป็นแหล่งอาชีพหลักและเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับ ชุมชนอย่างชัดเจน

3. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ลักษณะการบริหารและการจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ผลสำเร็จการบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารและการจัดการเชิงธุรกิจ ของวิสาหกิจชุมชน และการได้รับและความต้องการการส่งเสริมการบริหารและการจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจ ชุมชน

3.1.ลักษณะการบริหารและการจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงานจำนวน 8 ราย พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ค่อนข้างเป็นระบบ โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ตามประเด็นหลักได้ดังนี้

3.1.1 ผลจากการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนการบริหารเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการวางแผนการตลาด โดยศึกษากระแสความต้องการของตลาดและวางแผนการจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนนำผลการดำเนินงานจากการสรุปประจำปีมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินงานในปีถัดไป เพื่อกำหนดแนวทางการจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้า และงบประมาณต้นทุนการผลิต โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค รวมถึงแนวคิดในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง ด้านการจัดองค์กร พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร ครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การตลาด และการประชาสัมพันธ์ ด้านการบริหารสมาชิก พบว่า มีการจัดสรรสมาชิกให้ปฏิบัติงานตามทักษะและความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อให้การผลิตสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการติดตามและอำนวยความสะดวก พบว่า ประธานวิสาหกิจชุมชนได้มอบหมายอำนาจการบริหารงานแก่หัวหน้าแผนกตามโครงสร้างองค์กร พร้อมติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการประสานงาน พบว่า มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดความร่วมมือที่ดีในทุกภาคส่วน ด้านการรายงาน พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีระบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งยอดการผลิตสินค้าในแต่ละรอบ การควบคุมทะเบียนเครื่องมือและอุปกรณ์ รวมถึงการบันทึกข้อผิดพลาดเพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนา นอกจากนี้ ยังมีการรายงานผลการประสานงานกับหน่วยงานภาคีและลูกค้า เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ผลจากการวิเคราะห์ด้านจัดการการ พบว่า ด้านงบประมาณการเงิน/บัญชี ให้ความสำคัญมากเพราะจะทำให้ทราบถึงสถานะทางการเงิน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน วิสาหกิจชุมชนจะทำบัญชีให้เป็นปัจจุบันมีรายรับ-รายจ่ายที่ชัดเจนโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ในส่วนด้านวัสดุและเครื่องจักรในการผลิตสินค้า จะมีทะเบียนคุมเครื่องจักรและตรวจสอบสภาพของแต่ละเครื่องให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ และต้องจดบันทึกการซ่อมในแต่ละครั้ง อุปกรณ์หลังจากทำการผลิตสินค้าแล้วก็จะเช็คทำความสะอาดหลังการใช้งาน ข้อมูลวัสดุอุปกรณ์ที่นำมาผลิตสินค้ามาจากในชุมชนและสร้างเครือข่ายวัตถุดิบภายนอก อุปกรณ์การผลิตส่วนใหญ่มาจากวิถีชีวิตของคนในชุมชนจึงมีความพร้อมในด้านการผลิตสินค้า หากเป็นวัตถุดิบจากภายนอกต้องเลือกแหล่งวัตถุดิบวิสาหกิจชุมชนให้ความสำคัญเนื่องจากในการผลิตสินค้าทำธุรกิจ จึงจำเป็นต้องเลือกแหล่งวัตถุดิบและมีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบก่อนผลิตสินค้า ด้านการปฏิบัติงาน พบว่า แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนแจ้งรายละเอียดตามสินค้าทำตามคุณภาพสินค้า

3.1.3 ผลจากการวิเคราะห์ด้านกระบวนการธุรกิจ การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายพบว่า วิสาหกิจชุมชนจะถูกกลุ่มลูกค้าเป็นสำคัญ กำลังซื้อของลูกค้าแต่ละอาชีพ กระแสความต้องการของลูกค้าซึ่งแต่ละสินค้าที่ออกมาจะต้องวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก วิสาหกิจชุมชนมีการนำเอาเอกลักษณ์จารีตประเพณี วัฒนธรรมเกษตรของคนในท้องถิ่น วิธีการดำรงชีวิตของคนท้องถิ่นนำมาสร้างคุณค่าเป็นสินค้า เช่น ทลายผ้าอัตตาสองครองสิบสี่ และมีการเอนวัตกรรมใหม่ที่ได้รับการทอดถายนำมาพัฒนาสินค้า จดสิทธิบัตรเป็นของคนในชุมชน ความสัมพันธ์ของลูกค้ามีการรักษากฎเกณฑ์ลูกค้า มีใจรักการขายระหว่างพูดคุยจะสังเกตความต้องการ ความพึงพอใจสร้างความประทับใจต่อสินค้าของลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้าบางครั้งทำให้เห็นปัญหาของสินค้าเมื่อลูกค้าใช้จริงและความต้องการของลูกค้าซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้มาสร้างสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องและขยายฐานลูกค้าใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่าย มีการจำหน่ายที่ทำการกลุ่มและสินค้าผ่านเพจเฟซบุ๊ก ไลน์ และอีกช่องทางที่สำคัญคือ การออกงานแสดงสินค้าของหน่วยงานราชการและเอกชน ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้ประชาสัมพันธ์นำเสนอสินค้าต่อลูกค้าให้ได้เป็นที่รู้จัก รายได้หลักจากการขายสินค้า พบว่า รายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าวิสาหกิจชุมชนสร้างรายได้ให้สมาชิกและคนในชุมชน และวิสาหกิจชุมชนรับจ้างผลิตสินค้าและรับจ้างบรรจุสินค้า การคำนวณและควบคุมรายจ่าย พบว่า มีการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า ควบคุมค่าใช้จ่ายและประมาณการค่าใช้จ่ายคงที่ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าแรงงาน ค่าขนส่ง ส่งเสริมการขายสินค้า พบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดแสดงสินค้า ออกบูธกับหน่วยงานภาครัฐที่สนับสนุน เป็นการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักและสร้างการรับรู้ เพื่อเปิดโอกาสในการขายสินค้า และมีการลดราคาสินค้าแต่ขึ้นอยู่กับการยอดการสั่งซื้อและฤดูกาลทางการเกษตร การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการผลิตสินค้า พบว่า วิสาหกิจชุมชนได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสของวิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง มหาวิทยาลัยสนับสนุนในการพัฒนาสินค้านวัตกรรม และการออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์

3.2 ผลสำเร็จการบริหารและการจัดการของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า

3.2.1 ด้านการบริหารองค์กร/ทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่าให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะมีการกำหนดการพัฒนาสินค้า การออกผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย นำเอาวัตถุดิบที่ตกเครตนำมาผลิตเป็นน้ำยาล้างจานหรือการนำวัสดุเหลือจากการผลิตสินค้ามาสร้างเป็นพวงกุญแจ ผ้าคาดผม กระเป๋าเหรียญ ซึ่งการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาและเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าให้สินค้าที่ออกจำหน่ายมีความหลากหลายและเป็นทางเลือกเพิ่มขึ้น การพัฒนาสมาชิกวิสาหกิจชุมชน (เพิ่มทักษะการทำงาน) มีการส่งเสริมทักษะของสมาชิกให้มีความรู้สามารถในการผลิตสินค้าและพัฒนาสินค้าให้เกิดคุณภาพ มีการฝึกอบรมการอบเส้นไหม การอบรมการตลาดออนไลน์ การร่วมกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ร่วมกับชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ร่วมกับชุมชนเป็นปกติที่วิสาหกิจชุมชนร่วมกิจกรรมกับชุมชนเนื่องจากสมาชิกมาจากคนในชุมชนทำให้งานบุญ ประเพณี

หรือกิจกรรมทำความสะอาดหมู่บ้าน ร่วมงานบุญประเพณีของหมู่บ้าน วิสาหกิจมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจของสมาชิก มีการทำกิจกรรมของสมาชิกร่วมกันบ่อยครั้งทำให้สมาชิกรู้จักสนิทสนม เช่น กิจกรรมงานเลี้ยงปีใหม่ การช่วยงานบ้านสมาชิกมีงานบุญ งานชาวดำ ทำให้สมาชิกรู้จักสนิทสนมกัน เมื่อมีการผลิตตัวนั้นก็สามารถขอความร่วมมือร่วมใจผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็ว

3.2.2 ด้านการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า การลดรายจ่ายของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เป็นการสร้างความพอเพียงให้กับสมาชิกลดการซื้อ เช่น การปลูกผักในครัวครัว เหลือกินแบ่งปันเพื่อนสมาชิกและวิสาหกิจจัดให้มีการออมเงิน การสร้างงาน/เพิ่มรายได้ให้สมาชิก การดำเนินกิจกรรมการผลิตสินค้าของวิสาหกิจชุมชนเป็นการสร้างรายได้สร้างงานให้กับคนในชุมชน

3.2.3 ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ พบว่า การปันหุ้นให้สมาชิกทุกปี และการปันหุ้นให้สมาชิก 2 ปี/ครั้ง เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ที่เกิดขึ้นทำให้รายได้ลดลง การเติบโตของกำไรเท่าเดิมมา 3 ปี เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) การดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องของธุรกิจวิสาหกิจชุมชนดำเนินงานผลิตสินค้าตลอดระยะที่จดทะเบียนจัดตั้งและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมาตลอด ให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังของวิสาหกิจชุมชน มีการจัดทำบันทึกสินค้าคงคลังให้สามารถทราบจำนวนที่จะส่งให้กับลูกค้าได้ทันที และจัดบันทึกวัตถุดิบคงคลังที่สามารถพร้อมที่จะผลิตสินค้าได้ทันที และวิสาหกิจชุมชนมีการรับจ้างบรรจุสินค้า

3.2.4 ด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้า พบว่ามีการพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่องพัฒนาสินค้าด้านคุณภาพให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้า และยกระดับสินค้าด้วยมาตรฐานสินค้าให้ลูกค้าได้มั่นใจในการเลือกซื้อสินค้าวิสาหกิจชุมชน การพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายและตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ให้ข้อมูลว่าวิสาหกิจชุมชนพัฒนาและสร้างผลิตภัณฑ์ที่ต่อยอดจากนวัตกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เป็นการทำผลไม้ Freeze Drying เป็นการทำให้อาหารแช่แข็งกลายเป็นอาหารแห้งโดยอาศัยการระเหิดของน้ำแข็งในสถานะสุญญากาศเป็นที่นิยมมากสำหรับผลไม้ และลายผ้าแฉ่มหมี่เป็นการสร้างสรรค์พัฒนาปรับ ประยุกต์เป็นลวดลายใหม่ที่เกิดจากวิถีสมาชิกการออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ มีการออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าและตลาดที่วางขาย

3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารและจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า ปัญหาวัตถุดิบหลักในชุมชนลดลงหากวิสาหกิจชุมชนดำเนินธุรกิจต้องมีการเก็บวัตถุดิบนอกฤดู และต้องหาเครือข่ายด้วย และปัญหาแรงงานรายวันที่ไม่มาประจำมักจะขาดทักษะและความรับผิดชอบในการทำงาน ข้อเสนอแนะ พบว่าวิสาหกิจชุมชนเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบให้วิสาหกิจชุมชนสร้างเครือข่ายด้านวัตถุดิบในการผลิตเพื่อให้ลดความเสี่ยงด้านวัตถุดิบที่ลดลง

3.4 การได้รับและความต้องการการส่งเสริมการบริหารและจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า การได้รับ

การส่งเสริมเป็นการแปรรูปการผลิตสินค้า และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง ซึ่งการศึกษา
ดูงานกับกลุ่มวิสาหกิจที่มีแนวทางการปฏิบัติที่ดีทำให้นำมาเป็นต้นแบบ การส่งเสริมผ่านการอบรมและประชุม
ที่ตรงตามความต้องการของวิสาหกิจชุมชนจะทำให้สามารถพัฒนาได้มากยิ่งขึ้น นวัตกรรมการผลิตความรู้ที่
เพิ่มทักษะ ในการทำงานและการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พบว่า เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐมีส่วนสำคัญ
ในการผลักดันเป็นอย่างมาก

สรุปแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการเชิง
ธุรกิจอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนการตลาดและการจำหน่ายสินค้าตามข้อมูลความต้องการ
ตลาดและผลการดำเนินงานในอดีต มีการจัดโครงสร้างองค์กรชัดเจน มอบหมายงานตามหน้าที่
และความสามารถของสมาชิก พร้อมระบบติดตามและประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการ
ทรัพยากรและกระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ สมาชิกได้รับการจัดสรรงานตามทักษะและความสามารถ
พร้อมระบบบัญชี งบประมาณ และการควบคุมวัสดุอุปกรณ์อย่างเป็นระบบ ด้านลูกค้าและธุรกิจเน้น
การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า รักษาฐานลูกค้า ใช้เอกลักษณ์ท้องถิ่นและนวัตกรรมในการพัฒนาสินค้า
พร้อมช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย ด้านสมาชิกและกลุ่มเน้นพัฒนาทักษะการผลิต การตลาด และบรรจุ
ภัณฑ์ รวมถึงส่งเสริมกิจกรรมร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามัคคี ด้านคุณภาพสินค้าและ
นวัตกรรมเน้นการพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ใช้ความรู้ท้องถิ่นและนวัตกรรมเพิ่มมูลค่า พร้อมพัฒนาบรรจุ
ภัณฑ์ให้เหมาะสม ส่วนการสนับสนุนจากภาครัฐและเครือข่ายเน้นการอบรม พัฒนานวัตกรรม และสร้าง
เครือข่ายวัตถุดิบและตลาดเพื่อเพิ่มความยั่งยืน ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถดำเนินงานต่อเนื่อง มีรายได้
เพิ่มขึ้น และสร้างคุณค่าให้สมาชิกและชุมชนอย่างแท้จริง

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาการ
บริหารและจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าของกลไกชุมชนที่สามารถพัฒนา
จากการรวมกลุ่มผลิตเพื่อเข้าสู่การดำเนินธุรกิจที่มีระบบการจัดการคล้ายธุรกิจเอกชน แต่ยังคงรักษา
รากฐานของการมีส่วนร่วมในชุมชนไว้ได้อย่างเข้มแข็ง

ด้านบุคลากรและการนำองค์กรการที่เพศหญิงมีบทบาทนำถึงร้อยละ 87.5 แสดงให้เห็นว่าสตรีมี
บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนพบว่าสตรีชนบทมีทักษะในการจัดการและการเป็นผู้นำที่
เข้มแข็ง (กัญญาภัทร มณีล้ำ, 2568) จึงมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม นอกจากนี้ สมาชิกส่วนใหญ่มีอายุ
มากกว่า 50 ปี สะท้อนถึงภูมิปัญญาและประสบการณ์ แต่ก็อาจเป็นข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากคนรุ่นใหม่และหน่วยงานภายนอก

ด้านการบริหารและจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในการจัดการทรัพยากรและการเงินการทำ
บัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างต่อเนื่องและการจัดการทรัพยากรที่โปร่งใส แสดงถึงความน่าเชื่อถือและความ
เข้มแข็งในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเกษตร (2562) ที่ชี้ว่าปัจจัย
สำคัญต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนคือระบบการเงินและบัญชีที่ตรวจสอบได้ และการวางแผนธุรกิจและ

การตลาดการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า การสร้างนวัตกรรมสินค้า และการพัฒนาช่องทางตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ สะท้อนถึงการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ กรมส่งเสริมการเกษตร (2557); เพ็ญศิริ ไพจิตร (2568) ที่ระบุว่าความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการจัดการตลาดที่เหมาะสม และการสร้างเครือข่ายตลาดใหม่ (ภาณุพงษ์ ณาภูมิ, สันติ ศรีสวนแดง และประสงค์ ดันพิชัย, 2568) อีกทั้งยังใกล้เคียงกับข้อค้นพบของนพวรรณ พิงพา (2563) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการจัดการนวัตกรรมและการควบคุมต้นทุน

ด้านผลสำเร็จการที่กลุ่มสามารถสร้างรายได้เฉลี่ย 230,000 บาทต่อปี พร้อมทั้งพัฒนาสินค้าใหม่ และเข้าร่วมโครงการรับรองมาตรฐาน (มผช., OTOP, อย., ฮาลาล, มอก.) แสดงถึงความสามารถในการพัฒนา และสร้างคุณค่าเพิ่ม ซึ่งสอดคล้องกับกรมส่งเสริมการเกษตร (2562) ที่เน้นการยกระดับมาตรฐานสินค้าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

ด้านปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารและจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ปัญหาสำคัญคือ วัตถุดิบหลักในชุมชนมีแนวโน้มลดลง เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าววิสาหกิจชุมชนควรดำเนินการจัดเก็บวัตถุดิบ นอกฤดูการ โดยใช้วิธีการแปรรูปหรือเก็บรักษาในรูปแบบที่ยืดอายุการเก็บ เช่น การตากแห้ง การอบแห้ง หรือการจัดตั้งคลังเก็บวัตถุดิบส่วนกลาง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการผลิตได้ตลอดปี นอกจากนี้ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนใกล้เคียงหรือกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบภายนอก เพื่อเป็นแหล่งเสริมการผลิตและลดความเสี่ยงจากการขาดวัตถุดิบในช่วงเวลาที่ผลผลิตภายในชุมชนไม่เพียงพอสอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอและไม่สม่ำเสมอเป็นข้อจำกัดสำคัญของวิสาหกิจชุมชน (นันทกาญจน์ เกิดมัลย์, ชนินทร์ วะสินนท์, นิรมล เนื่องสิทธิ์ และสาคร อินทะชัย, 2568; กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2565) อีกประเด็นที่พบคือปัญหาแรงงานรายวันที่ไม่ประจำ ซึ่งมักขาดทักษะและความรับผิดชอบในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าการใช้แรงงานชั่วคราวในวิสาหกิจชุมชนส่งผลต่อคุณภาพและความต่อเนื่องของงาน

ด้านการได้รับและความต้องการการส่งเสริมการบริหารและจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงาน พบว่าการได้รับการส่งเสริมส่วนใหญ่ เป็นการแปรรูปสินค้า การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการรวมกลุ่มอย่างเข้มแข็ง การศึกษาดูงานจากวิสาหกิจต้นแบบช่วยสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าพัฒนาองค์ความรู้ด้านการแปรรูป การออกแบบบรรจุภัณฑ์ (ศิรินทิพย์ กุลจิตรตรี, ชมพูนุท โภคณิตถานนท์, ญัฐชา อารังโชติ, มันทนา รังสีกุล และนพดล เดชประเสริฐ, 2568) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากต้นแบบ เป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชน

องค์ความรู้ใหม่

การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน จากการสัมภาษณ์ประธานวิสาหกิจชุมชนและคณะกรรมการดำเนินงาน พบว่าลักษณะการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จนั้น มีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด การจัดการคุณภาพตามวงจร PDCA ซึ่งไม่เพียงสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นระบบของการทำงานเท่านั้น แต่ยังเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหาร

คุณภาพสมัยใหม่ในบริบทของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบนี้ จึงถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่ยืนยันได้ว่าวิสาหกิจชุมชนสามารถนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในระดับท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีพลวัต และส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในระยะยาว องค์ความรู้นี้สามารถใช้เป็นต้นแบบการจัดการสำหรับวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ตลอดจนขยายผลไปสู่การกำหนดนโยบายสนับสนุนในระดับกว้างต่อไป

1) การวางแผน (Plan) การวางแผนถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยเริ่มจากการ ศึกษาวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการผลิตและการตลาดได้ตรงตามกระแสมตินิยม มีการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบที่เพียงพอและมีคุณภาพ ทั้งจากแหล่งในชุมชนและแหล่งภายนอก เพื่อป้องกันปัญหาวัตถุดิบขาดแคลน อีกทั้งยังมีการ วางระบบการเงิน การจัดการบัญชี และการบริหารสินค้าคงคลัง เพื่อสร้างเสถียรภาพด้านธุรกิจ นอกจากนี้การวางแผนยังครอบคลุมถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สอดคล้องกับรสนิยมของผู้บริโภคและการเปลี่ยนแปลงของตลาด ตลอดจนการสร้างแผนกลยุทธ์ด้านการสร้างตราสินค้า (Branding) และการสื่อสารการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์

2) การปฏิบัติ (Do) เมื่อมีแผนที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการปฏิบัติจะเน้นไปที่การ ผลิตสินค้า โดยตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ อย่างเข้มงวดก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่ได้มาตรฐานและปลอดภัย การดำเนินงานยังให้ความสำคัญกับ การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เอกลักษณ์ของท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน จารีตประเพณี และวิถีชีวิต มาแปลงเป็นคุณค่าที่สะท้อนเอกลักษณ์ของสินค้า ในด้านการดำเนินการทางธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนยังมีการ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างต่อเนื่อง การบริการที่เป็นมิตรและใส่ใจความต้องการช่วยสร้างความประทับใจและความภักดีต่อสินค้า รวมถึงการทำการกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่องซึ่งสะท้อนความสามัคคีและการมีส่วนร่วมของสมาชิก นับเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ

3) การตรวจสอบ (Check) ในขั้นตอนการตรวจสอบ วิสาหกิจชุมชนมีการจัดทำระบบบัญชีอย่างชัดเจน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สิ่งนี้ไม่เพียงสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่กลุ่ม แต่ยังช่วยให้สามารถวิเคราะห์ผลประกอบการและวางแผนทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านการพูดคุย การสอบถาม และการรักษาความสัมพันธ์ ทำให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อน รวมถึงแนวโน้มการปรับปรุงนอกจากนั้น ยังมีการทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น วัตถุดิบหลักในชุมชนที่ลดลง ปัญหาด้านแรงงานที่ขาดทักษะ หรือความผันผวนของตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงและกำหนดมาตรการแก้ไขในอนาคต

4) การปรับปรุงและพัฒนา (Act) ในขั้นตอนสุดท้าย วิสาหกิจชุมชนมีการนำผลการตรวจสอบและประเมินผลมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรมการผลิต เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ

ทั้งหน่วยงานรัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อสนับสนุนด้านความรู้ เทคโนโลยี และการตลาด ในด้านการพัฒนาบุคลากร กลุ่มยังเน้นการอบรมและเสริมสร้างทักษะสมาชิก เพื่อยกระดับศักยภาพแรงงาน ในชุมชน พร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการและประชาสัมพันธ์สินค้า อย่างกว้างขวาง การปรับปรุงเหล่านี้เป็นการวางรากฐานให้กับความเข้มแข็งของกลุ่มในระยะยาว

จากการวิเคราะห์พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่สอดคล้อง กับวงจร PDCA อย่างชัดเจน โดยมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติที่เน้นคุณภาพและอัตลักษณ์ท้องถิ่น การตรวจสอบด้วยระบบที่โปร่งใส และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้วิสาหกิจ ชุมชนสามารถแข่งขันได้ในระดับประเทศ แต่ยังปูทางสู่การยกระดับสู่ตลาดสากลอย่างยั่งยืน โดยเน้น การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้และการปรับปรุงตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านเชิงนโยบาย จากผลการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการเชิงธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือ ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายวัตถุดิบทั้งใน และนอกชุมชน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการขาดแคลนวัตถุดิบ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าววิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินการจัดเก็บวัตถุดิบนอกฤดูกาล โดยใช้วิธีการแปรรูปหรือเก็บรักษาในรูปแบบที่ยืดอายุการเก็บ เช่น การตากแห้ง การอบแห้ง หรือการจัดตั้งคลังเก็บวัตถุดิบส่วนกลาง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการผลิตได้ตลอดปี นอกจากนี้ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนใกล้เคียงหรือกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบภายนอก พร้อมส่งเสริม การเข้าถึงตลาดทั้งระดับชาติและระดับสากล การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในการผลิต การออกแบบ บรรจุภัณฑ์ และการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการสนับสนุนโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ สมาชิกเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน นอกจากนี้ ควรมีกลไกส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความ ยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. ด้านการจัดการและเชิงปฏิบัติ วิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน ครอบคลุมการตลาด การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การเงิน และการบริหารสินค้าคงคลัง พร้อมกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการสร้างตราสินค้า การปฏิบัติควรมุ่งเน้นคุณภาพวัตถุดิบ การผลิตที่สะท้อน เอกลักษณ์ท้องถิ่น และสร้างความร่วมมือของสมาชิกผ่านกิจกรรมกลุ่มและกิจกรรมชุมชน นอกจากนี้ ควรมีระบบบัญชีและการเงินที่โปร่งใส เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และตรวจสอบปัญหาเชิงโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่าง ต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาเพื่อสนับสนุน ด้านความรู้ เทคโนโลยี และตลาด รวมถึงการอบรมและเสริมสร้างทักษะสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

3. ด้านประโยชน์ได้ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ โดยภาครัฐ หน่วยงานส่งเสริม และสถาบันการศึกษาสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ให้เข้มแข็งและยั่งยืน เช่น การจัดอบรมด้านการบริหารธุรกิจ การวางแผนการตลาด การจัดการวัตถุดิบ

และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนานวัตกรรม การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การบริหารสมาชิก และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชนกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ สร้างงาน และยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนากลุ่มให้สามารถแข่งขันและขยายตลาดได้อย่างยั่งยืน

4. ด้านศึกษาครั้งต่อไปควรการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการมุ่งเปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนที่ตั้งอยู่ในบริบททางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น วิสาหกิจชุมชนในเขตเมืองกับชนบท หรือในภูมิภาคที่มีทรัพยากรและวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยด้านทุนทางสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความพร้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติ และระดับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐและเอกชน มีผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการจัดการอย่างไร การศึกษาเชิงเปรียบเทียบนี้จะช่วยให้สามารถสรุปเป็น "โมเดลการจัดการที่เหมาะสมตามบริบท" (Context-based Management Model) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดเฉพาะพื้นที่

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). *การประกอบกิจการวิสาหกิจชุมชนเพื่อรองรับการเข้าสู่ AEC*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). *คู่มือการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2565). *รายงานสถานภาพวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กัญญาภัทร มณีล้ำ. (2568). บทบาทผู้นำสตรีจิตอาสากับการเสริมสร้างชุมชนสันติสุข: กรณีศึกษาตำบลสวายอำเภอปรังค์กู จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์*, 18(3), 20–32.
- ชาลินี ใจเอื้อ และนิศานาถ มั่งศิริ. (2567). การพัฒนาศักยภาพธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืนของชุมชนนาหมื่นศรีอำเภอนาโยง จังหวัดตรัง. *สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทัศน์ไทย*, 13(1), 163–170.
- นพวรรณ พิงพา. (2563). *การจัดการเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจชุมชนในเขตพื้นที่ระยองเศรษฐกิจภาคตะวันออกของประเทศไทย*. ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา .
- นันทกาญจน์ เกิดมัลย์, ชรินทร์ วะสินนท์, นิรมล เนืองสิทธิ์, และสาคร อินทะชัย. (2568). สภาพปัญหาและการพัฒนาระดับรายได้วิสาหกิจชุมชนผงผักสู่ผลิตภัณฑ์ขงดีมีตามเกณฑ์มาตรฐานเชิงพาณิชย์. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 14(2), 241–253.
- เพ็ญศิริ ไพจิตร. (2568). การบริหารวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ. *วารสารเกษตร มสธ*, 8(2), 22–31.
- ภาณุพงษ์ ณาภูมิ, สันติ ศรีสวนแดง, และประสงค์ ต้นพิชัย. (2568). การพัฒนาศักยภาพการตลาดของวิสาหกิจชุมชนด้วยการเสริมพลังจากภาคธุรกิจ: กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรอินทรีย์บ้านบางแตน. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 9(6), 260–272.

- มณีธร ภิรมภณ และคณะ. (2568). การพัฒนาความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืนด้วยวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ. *วารสารวิทยาการจัดการและการสื่อสาร*, 4(1), 95–122.
- ฤทัยภัทร ให้อศิริกุล. (2563). แนวทางการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสมุนไพรบ้านบัว ตำบลบ้านบัว อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 15(2), 9–23.
- ศศิพร ต่ายคำ, ฐานะวัฒนา สุขวงศ์, และบุศรินทร์ ชื่นศิลป์. (2568). รูปแบบการสื่อสารการตลาดออนไลน์สินค้าเกษตรอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชน. *วารสารเกษตรพระจอมเกล้า*, 43(2), 149–158.
- ศิรินทิพย์ กุลจิตรตรี, ชมพูนุท โภคณิตถานนท์, ณัฐชา อารังโชติ, มันทนา รังสีกุล, และนพดล เดชประเสริฐ. (2568). การพัฒนาบรรจุภัณฑ์และนวัตกรรมการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์แปรรูปปลาสดเพื่อการส่งออก. *Rajapark Journal*, 19(64), 22–35.
- สัญญา เคนาภูมิ, สนธยา บัวผาย, ณัฐวิชัย ราชแก้ว, และวริศรา มีชัย. (2567). ทิศทางการเติบโตของธุรกิจชุมชนในประเทศไทย. *วารสารพัฒนสังคม*, 1(1), 1–15.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Favia, C., Germani, M., and Marconi, M. (2017). A 4M approach for a comprehensive analysis and improvement of manual assembly lines. *Procedia Manufacturing*, 11, 1510–1518.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. 9th ed. Prentice Hall.
- Pajit, P., Toomhirun, C., Khlitong, J., and Limunggura, T. (2024). Extension model of administration and management for business of community enterprise. *Asia Social Issues*, 17(3), e264610.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. 14th ed. Pearson.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2(2), 49–60.
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251.