

การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
สู่ความเป็นมืออาชีพ

โดย

นายตติยะ ฉิมพาลี
กรรมการผู้จัดการ บริษัท พัฒนาการประมงปัตตานี จำกัด

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562-2563

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ ของ นายตติยะ ฉิมพาลี เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 62 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2562-2563

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

ผู้วิจัย นายตติยะ ฉิมพาลี

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน และเพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณด้วยเทคนิคเดลฟาย และจบกระบวนการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันผลการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลการวิจัย พบว่ามี 8 โครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้าง ด้านหลักการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการจัดหาวัตถุดิบ ด้านการตลาด ด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ด้านการเงินและบัญชี ด้านภาวะผู้นำของสมาชิก และด้านการประชาสัมพันธ์ การวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พบว่ามีประเด็นปัญหา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านคน ด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านองค์การ แนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลวิจัยที่ได้มีประเด็น ดังนี้ ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's ได้แก่ ด้าน คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และ การบริหาร (Management) ประเด็นด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย ด้าน Inbound Logistics ด้าน Operation (Manufacturing) ด้าน Outbound Logistics ด้าน Marketing and Sales และด้าน Service ส่วนด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย ด้าน Procurement ด้าน Technology Development ด้าน Human Resource Management และ ด้าน Firm Infrastructure กิจกรรมต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ประกอบด้วย ด้านความมีเหตุผล ในการใช้จ่ายของสมาชิก ด้านความพอประมาณ ในการทำงานที่มีความถนัดและความชำนาญของตนเอง ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ในการสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้า การควบคุมคุณภาพ ด้านความรู้ โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน และ ด้านคุณธรรม ไม่เอาเปรียบสังคมและสิ่งแวดล้อม และสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องมีภาวะผู้นำที่ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในด้าน Political ด้าน Economic ด้าน Social ด้าน Technological ด้าน Environment และด้าน Legal เพื่อสามารถวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีหลักการวิเคราะห์ Feedback เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาคนและการผลิต ด้านการพัฒนาองค์การ และด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนมีความพร้อมสู่การเป็นมืออาชีพ

Abstract

Title : The Potential and Professionalism Development of Community Enterprises in Southern Border Provinces in Thailand

Field : Economics

Name : Dr. Tatiya Chimpalee

Course NDC Class 62

The objective of this research was to study the structure of, analyze problems and draw out development plan for community enterprises in Southern border provinces in Thailand. This research employed mixed methodology beginning with a qualitative research by an in-depth interview, following with quantity research using a Delphi and, and another qualitative research as a focus group discussion to ensure the result. The study showed that The structure of community enterprises in Thailand's Southern border provinces consists of 8 elements: the management principles, production, material sourcing, marketing, value chain activities, finance and accounting, member leadership, and public relations. There were 4 areas of problems found from the analysis: the production, human resources, marketing and product development, and organization. From the study, it is suggested that the development plan of community enterprises in the Southern border provinces of Thailand should cover areas of the 4M's management model: Man, Money, Material, Management; the analysis of a value chain of its primary activities which include inbound logistics, operation and manufacturing, outbound logistics, marketing and sales, and customer service; the analysis of a value chain of its support activities which include procurement, technology development, human resources management, and firm infrastructure. It is also suggested that the community enterprise run activities based on the Sufficient Economy Philosophy: the reasonable spending of members, moderation of working in their profession and interests, immunity for good product development and quality control standards, promotion on knowledge development in every aspect, morality on not exploiting society and environment. The community enterprise members should have leadership mindset that is adaptive to changes, a management process that promotes involvement in working, and ability to analyze the political, economic, social, technological, environmental, and legal aspects of their works to identify opportunities and obstacles. The development should cover a feedback analysis for members and their networks to have updates on information that is crucial to organizational improvements. It is suggested that, practically, there should be developments on human resources, production, organizational management, and products and marketing in order for the community enterprises in Thailand's Southern border provinces to become a professional business enterprise.

คำนำ

วิสาหกิจชุมชน เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มจากคนในชุมชน เพื่อช่วยเหลือกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยนำแนวคิดทางเศรษฐกิจชุมชนมาดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรในชุมชนเป็นวัตถุดิบในการผลิต เน้นการพึ่งพาตนเองและความพอเพียง ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับในชุมชน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นในชุมชนมีการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กลุ่ม สร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็ง และมีภูมิคุ้มกันให้กับสมาชิกในชุมชน เมื่อก้าวถึงกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ได้แก่ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส นับได้ว่าเป็นกลุ่มจังหวัดที่พื้นที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ การเกษตร การค้าการลงทุน และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่สิ่งที่พบวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความมุ่งมั่นพัฒนาในอีก หลาย ๆ ด้าน ที่นำมาซึ่งความเป็นมืออาชีพ ดังนั้น งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” จะเป็นแนวทางในการพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนได้นำหลักการมาปรับใช้เพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างมืออาชีพปฏิบัติ

(นายตติยะ ฉิมพาลี)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ข้อจำกัดของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
คำจำกัดความ	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	8
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12	13
กฎหมาย และนโยบายสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน	16
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน	20
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	28
แนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ	35
แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า	38
แนวคิดทฤษฎีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ	46
แนวคิดการจัดการและภาวะผู้นำ	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
กรอบแนวคิดของการวิจัย	71
สรุป	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	73
วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน	
ประวัติความเป็นมาของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน	73
วิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี	75
วิสาหกิจชุมชน จังหวัดยะลา	77
วิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส	78
สรุป	83
บทที่ 4	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการสัมภาษณ์	
ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำ	
ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน	
และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชนการ	85
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงานวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย	
(Delphi technique)	92
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	
ทำการยืนยันผลการดำเนินงานวิจัยด้วยการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ	
(Focus group)	96
สรุป	103
บทที่ 5	105
สรุปและข้อเสนอแนะ	
สรุป	105
ข้อเสนอแนะ	116
บรรณานุกรม	120
ภาคผนวก	127
ผนวก ก	
ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ ประชาชน	
ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ	
ที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน	127
ผนวก ข	
ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิคเดลฟาย	
(Delphi technique)	149
ผนวก ค	
ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันผลการดำเนินงานวิจัยด้วยการสนทนากลุ่ม	
ประเด็นเฉพาะ (Focus group)	198
ประวัติย่อผู้วิจัย	210

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	แสดงเป้าหมายและชี้วัด เป้าหมาย	19
2-2	แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับและเชิงรุก	44
3-1	แสดงข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจำนวน 17 กลุ่ม	79

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2-1	สรุปแนวคิดวิสาหกิจชุมชน	22
2-2	ขั้นตอนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน	27
2-3	เศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข	31
2-4	Value Chain Model	42
2-5	กลยุทธ์ห่วงโซ่คุณค่าที่ประสบผลสำเร็จ	42
2-6	องค์ประกอบของการบริหารจัดการ	56

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน จำเป็นต้องยอมรับว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ มิติ ไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การสื่อสาร วัฒนธรรมและชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ ซึ่งไม่มีอะไรที่เหมือนเดิม ทุกอย่างถูกปรับเปลี่ยนไปตามกระแสทางสังคม วิวัฒนาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสารทำให้รูปแบบของการดำรงชีวิตในแบบเดิม ถูกเปลี่ยนแปลงไป ระบบเศรษฐกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ต้องมีการพัฒนาตนเอง ในโลกยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารแบบไร้สาย ไร้พรมแดนเข้ามา มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่าง ในหลาย ๆ ประเทศจำเป็นต้องมีการปรับแผนพัฒนาประเทศเพื่อให้ประเทศสามารถดำรงอยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา

ประเทศไทย ในปีพ.ศ. 2559 รัฐบาลไทยภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีคนที่ 29 ถือว่ามีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยรัฐบาลประกาศนำประเทศไทยก้าวไปสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง กับดักรายได้ความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง และกับดักรายได้ไม่สมดุลในการพัฒนา โดยจะเห็นว่าในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา ในระยะแรก (พ.ศ. 2510-2536) เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 7-8% ต่อปี แต่ในระยะถัดมา (พ.ศ. 2537-ปัจจุบัน) เศรษฐกิจไทยเริ่มมีการเติบโตในระดับเพียง 3-4% ต่อปีเท่านั้น ทำให้ประเทศไทยมีแค่ 2 ทางเลือก คือ ปฏิรูปเศรษฐกิจได้สำเร็จ ประเทศไทยจะกลายเป็น “ประเทศที่มีรายได้สูง” แต่หากทำไม่สำเร็จ ประเทศไทยก็จะตกอยู่ในภาวะที่เรียกว่า “ทศวรรษแห่งความว่างเปล่า” (ไทยรัฐ, 2560)

การส่งเสริมและพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนทุกภาคส่วน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” คติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” กล่าวถึงการสร้าง “ความมั่งคั่ง” โดยการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา “ความยั่งยืน” โดยการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาในทุกระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559) ประกอบกับร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เป้าหมายที่ 3 เพิ่มศักยภาพชุมชนและ

เศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น แนวทางการพัฒนาที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุน ที่ดินและทรัพยากรภายในชุมชน โดยส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการศึกษา และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในชุมชนเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาในพื้นที่และการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่เชิงพาณิชย์ รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างการจัดการความรู้ในชุมชน การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการร่วมกันพัฒนาความรู้ในเชิงทฤษฎีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อสร้างศักยภาพให้กับชุมชนในการประกอบธุรกิจ การสนับสนุนการประกอบธุรกิจแบบวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) จะเห็นว่า การพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญ เพราะรัฐบาลเล็งเห็นว่าเศรษฐกิจชุมชนหรือธุรกิจชุมชนนั้น มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศ

จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ศักยภาพของชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้นอันเป็นผลมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ผ่านมา ได้เน้นการพัฒนาชุมชน มีการรวมกลุ่มเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพื่อทำกิจกรรมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) หรือที่เรียกว่าธุรกิจชุมชน เป็นการดำเนินธุรกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” ซึ่งอาจเป็นส่วนที่ทำให้ประเทศยังอยู่ในระดับประเทศที่มีรายได้ปานกลาง รัฐบาลมีความพยายามที่จะปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี” หรือระบบ “ทำน้อย ได้มาก” โดยในภาคของธุรกิจชุมชนต้องเปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Start up ที่มีศักยภาพสูงแต่ปัญหาอยู่ที่ว่าธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่จะประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นวัยกลางคนและสูงวัย ไม่มีความถนัดในเรื่องของเทคโนโลยี และไม่ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

จุดเน้นและประเด็นพัฒนาหลักในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจฐานราก หรือเศรษฐกิจชุมชนนั้น ในช่วง 5 ปีจะมุ่งเน้นในเรื่องสำคัญ ดังนี้ การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี (Technopreneur) เชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิตกลุ่มใหญ่ของประเทศกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษาเพื่อให้สามารถเข้าถึงและนำผลการศึกษาร่วมใช้มาต่อยอดใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการที่ผลิตได้ขายเป็น การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ อาทิ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การพัฒนาวิสาหกิจตั้งใหม่ (Start Up) และวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึง การสร้างสังคมผู้ประกอบการ ในส่วนของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นั้น จะมีการผลักดันให้กลไกประชารัฐมีส่วนร่วมขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ โดยสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในรูปของเครือข่ายการพัฒนาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพ รวมถึงองค์กรอิสระ

ต่าง ๆ อาทิ สภาเกษตรกร สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สหกรณ์ ฯลฯ โดยผ่านกระบวนการเครือข่ายในระดับพื้นที่ เพื่อสร้างพันธมิตรในการกำหนดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อสามารถแก้ปัญหาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศภายใต้แนวคิดของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช อันนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน 17 ข้อ ขององค์การสหประชาชาติ ดังนี้

1. ยุติความยากจน (No Poverty)
2. ยุติความหิวโหย (Zero Hungry)
3. ชีวิตที่มีสุขภาพดี (Good Health and Well being)
4. การศึกษาที่มีคุณภาพ (Quality Education)
5. ความเสมอภาคระหว่างเพศ (Gender Equality)
6. น้ำสะอาดและสุขอนามัย (Clean Water and Sanitation)
7. พลังงานไร้มลพิษ (Affordable and Clean Energy)
8. เศรษฐกิจที่ยั่งยืนมีงานที่เหมาะสม (Decent Work and Economic Growth)
9. นวัตกรรม (Industry, Innovation and Infrastructure)
10. ลดความไม่เสมอภาค (Reduced Inequalities)
11. ชุมชนที่ยั่งยืน (Sustainable Cities and Communities)
12. บริโภคและผลิตอย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Consumption and Production)
13. ต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ (Climate Action)
14. ใช้ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน (Life Below Water)
15. ใช้ระบบนิเวศบนแผ่นดินอย่างยั่งยืน (Life on Land)
16. สังคมที่สงบสุขและสถาบันที่มั่นคง (Peace, Justice and Strong Institutions)
17. ความร่วมมือเพื่อความยั่งยืน (Partnerships for The Goals) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

วิสาหกิจชุมชน เกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชน มาดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของนั้นกลับมีแนวคิดที่เน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการแสวงหากำไร (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชน, 2548) วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันร่วมกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน วิสาหกิจชุมชน จึงเป็นการประกอบการซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิตและทรัพยากร โดยนำวัตถุดิบ ทรัพยากรทุกประเภท ภูมิปัญญาของชุมชนมาร่วมสร้างสรรค์ผลผลิต เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม รวมถึง การเรียนรู้ของคนในชุมชน (กันยารัตน์ เฟิงพอรู้, 2555)

กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ได้แก่ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส เป็นกลุ่มจังหวัดที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งด้านเกษตร การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และมีความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม และได้ถูกกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไว้ว่า “เกษตรก้าวหน้า การค้าชายแดน การท่องเที่ยวเชื่อมโยงสู่อาเซียน บนพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชน” แต่ในหลาย ๆ

เหตุปัจจัยทำให้การพัฒนายังไม่ถึงเป้าหมายได้ วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ชายแดน สิ่งที่ยังขาดคือ ความรู้ ทักษะ และการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน แต่ประเด็นที่สำคัญคือ ขาดความเป็นมืออาชีพที่จะนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

จากความเป็นมาและความสำคัญของวิสาหกิจชุมชนและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชนทั่วไปในการนำปัจจัยที่ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและเป็นพื้นฐานของการพัฒนาธุรกิจไปสู่การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เป็นการส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในเชิงสร้างสรรค์ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเอกสารทางวิชาการและการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารทั้งภาครัฐและเอกชน ตำรา บทความ งานวิจัย ตลอดจน สิ่งพิมพ์รายงานประจำปี ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี วิสาหกิจชุมชน ของแต่ละรูปแบบชุมชน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ และจากงานวิจัยต่างประเทศ

2. ขอบเขตด้านประชากร

แบ่งตามกระบวนการวิจัยได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ประชาชน ช่างราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน และทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เห็นความคิดเห็นเป็นคำถามแบบปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ ในการศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนต่อจากนั้นทำการวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน และรวบรวมจัดประเด็นสร้างเป็นคำถามในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดภาคใต้ชายแดน

โดยเลือกตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 17 คน เพื่อทำการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามประมาณ 3 รอบ ตามเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดประชุม (Focus Group) ประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบ การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สมาชิกวิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ นักพัฒนาชุมชนและผู้บริโภค ที่มีความสนใจในการบริโภคสินค้าและบริการจากวิสาหกิจชุมชน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562 - พฤษภาคม พ.ศ. 2563

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส

วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดย

1. การรวบรวมข้อมูล

- 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและมีความรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการใช้วิธีสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม และการทำเทคนิคเดลฟาย วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าสถิติค่าเฉลี่ยมัธยฐาน ฐานนิยม และค่ามัธยฐาน อินเทอร์เน็ตควอไทล์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3. การนำเสนอข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน และทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เห็นความคิดเห็น เป็นคำถามแบบปลายเปิดให้เห็นความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ เพื่อรวบรวมจัดประเด็นสร้างเป็นคำถามในการวิจัยขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดภาคใต้ชายแดน ตามเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

รอบที่หนึ่ง นำข้อความที่ได้รับจากคำตอบเริ่มแรกของผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวบรวม ตัดทอนสิ่งที่ซ้ำ ๆ กันหรือสิ่งที่เกินต้องการ จากนั้นก็จัดทำเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า ของ Likert ให้ผู้เชี่ยวชาญที่จะตอบคำถามด้วยเทคนิคเดลฟาย ลำดับความสำคัญ

รอบสอง ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้รับหาค่าเฉลี่ย มัชยฐาน ฐานนิยม แล้วจัดส่งแบบสอบถามชุดเดิมไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาการแสดงความคิดเห็นของตน และคำตอบของกลุ่มซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนหรือจะคงเดิมก็ได้ และให้แสดงเหตุผลประกอบในแบบสอบถามนี้จะแสดงให้เห็นคำตอบในรอบที่สอง ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านนั้นเป็นอย่างไร มีความแตกต่างไปจากค่ามัชยฐาน อินเทอร์เน็ตควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร

รอบสาม ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบสอง

จากคำตอบที่ได้รับ ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลเพื่อนำไปวินิจฉัย โดยข้อมูลที่ได้จะแสดงถึงลำดับความสำคัญ อัตราร้อยละของความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องของความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การจัดประชุม (Focus Group) กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สมาชิกวิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ นักพัฒนาชุมชนและผู้บริโภคที่มีความสนใจในการบริโภคสินค้าและบริการจากวิสาหกิจชุมชนเพื่อยืนยันผลการวิจัย

สรุป วิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดย ทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดน และการวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน และนำผลสัมภาษณ์มาสรุปและจัดทำกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดภาคใต้ชายแดน และนำผลวิจัยที่ได้มายืนยันผลจากขั้นตอนการจัดประชุม (Focus Group) เพื่อให้ได้บทสรุปและการยอมรับในการนำไปใช้งานและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ขึ้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

พื้นที่การวิจัยเป็นพื้นที่สีแดง และความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

วิสาหกิจชุมชน ในประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความเป็นมืออาชีพในเรื่องต่าง ๆ อาทิ

1. ทราบถึงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
2. ทราบปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนพร้อมแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

3. นำเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ

คำจำกัดความ

วิสาหกิจชุมชน	หมายถึง	วิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินกิจกรรมภายใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลาและจังหวัดนราธิวาส
ความเป็นมืออาชีพ	หมายถึง	วิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินงานภายใต้การจัดการการบริหารห่วงโซ่คุณค่า การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการมีภาวะผู้นำในการดำเนินการ ภายใต้สภาพแวดล้อม และมี Feedback ในการพัฒนาปรับปรุงให้มีความเป็นมืออาชีพ
การจัดการ	หมายถึง	การนำหลักการทฤษฎี 4M's (Man Money Management Material) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของวิสาหกิจชุมชน
ห่วงโซ่คุณค่า	หมายถึง	การดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนภายใต้กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	หมายถึง	การดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนภายใต้การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในกิจการในด้านความมีเหตุผล ความพอประมาณ การมีภูมิคุ้มกันที่ดี ความรู้และคุณธรรม
ภาวะผู้นำ	หมายถึง	สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ
สภาพแวดล้อม	หมายถึง	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ในด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12
3. กฎหมาย และนโยบายสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน
5. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
6. แนวคิด ทฤษฎีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ
7. แนวคิด ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า
8. แนวคิด ทฤษฎีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ
9. แนวคิด การจัดการและภาวะผู้นำ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิดของการวิจัย
12. สรุป

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

จากการพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา ได้ส่งผลให้ประเทศมีการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ประเทศไทยได้รับการยกระดับเป็นประเทศในกลุ่มบนของกลุ่มประเทศระดับรายได้ปานกลาง ในด้านสังคมที่มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งผลให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากการเป็นประเทศยากจน และในด้านสิ่งแวดล้อมที่ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในความหลากหลายเชิงนิเวศ แต่อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังมีความท้าทายต่อการพัฒนาที่สำคัญ อาทิ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ถือว่าอยู่ในระดับต่ำกว่าศักยภาพ โดยมีสาเหตุหลักจากการชะลอตัวของการลงทุนภายในประเทศ และสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ยังไม่ฟื้นตัวได้เต็มที่ โครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ภาคบริการและภาคเกษตรมีผลผลิตการผลิตในระดับต่ำ ขาดการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบกับแรงงานไทยยังมีปัญหาเรื่องคุณภาพและสมรรถนะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ นอกจากนี้ ศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทยทุกช่วงวัยยังคงเป็นปัจจัยท้าทายสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ แม้ว่าการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะ การศึกษา บริการสาธารณสุข โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ และการคุ้มครองทางสังคมอื่น ๆ ของคนไทยมีความครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคง

มีปัญหาเรื่องคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานแตกต่างกันระหว่างพื้นที่ ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้ประเทศไทยยังคงมีปัญหาความเหลื่อมล้ำในหลายมิติ ขณะที่ปัญหาด้านความยากจนยังคงเป็นประเด็นท้าทายในการยกระดับการพัฒนาประเทศให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้นและแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันการวางกลยุทธ์ระยะยาวในการฟื้นฟู การใช้ และการรักษาทรัพยากรอย่างบูรณาการเพื่อการพัฒนาประเทศที่ผ่านมายังขาดความชัดเจน ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศยังมีปัญหาการใช้อย่างสิ้นเปลืองและเสื่อมโทรมลงอย่างรวดเร็ว

จากวิสัยทัศน์ประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย การดำรงอยู่อย่างมั่นคง และยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานและอาหาร ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ความมั่นคง หมายถึง การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และมีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง เช่น ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์มีความเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน มีระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีการออมสำหรับวัยเกษียณ ความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

ความมั่งคั่ง หมายถึง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรมีความอยู่ดีมีสุขได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วนมีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ ไม่มีประชาชนที่อยู่ในภาวะความยากจน เศรษฐกิจในประเทศมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศตลอดจนมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างแน่นแฟ้นกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย เป็นจุดสำคัญ

ของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ เพื่อให้เป็นพลังในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องไปได้ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้การรักษาและการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้นและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ **“ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”** โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

1. ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
2. ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
4. ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
5. ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
6. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ **“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”** และเป้าหมายการพัฒนาประเทศข้างต้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่จะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศในทุกมิติทุกรูปแบบและทุกระดับ ภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการของประเทศได้รับการพัฒนาระดับไปสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มและพัฒนาโลกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ที่จะสร้างและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เพื่อยกระดับฐานรายได้ของประชาชนในภาพรวมและกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี เก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและมีศักยภาพในการคิด

วิเคราะห์ สามารถ “รู้ รับ ปรับใช้” เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงบริการพื้นฐาน ระบบสวัสดิการ และกระบวนการยุติธรรมได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับ สมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและประเด็น การพัฒนา ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติ มั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกภพอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถ รับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกัน และแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไข ปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึง ประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมาย ที่กำหนด

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนา ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1. “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราทำมาทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ ในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท ของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ 2. “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ อนาคต และ 3. “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคน รุ่นใหม่รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุน จากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและ การลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคน ชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกร ยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์ และแผนงานและการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเส้นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมมีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น

มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

สรุป แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน สู่ความเป็นมืออาชีพ นั้น จะต้องเข้าใจความท้าทายต่อการพัฒนาในหลายมิติ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และคุณภาพประชากรไทยทุกช่วงวัย เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นั้น วิสาหกิจชุมชนจะต้องพัฒนาตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ประการ คือ 1. ด้านความมั่นคง ให้ความร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ เน้นการจัดการสถานะแวดล้อมให้มั่นคง ปลอดภัย ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม และชุมชน 2. ด้านการสร้างความสามารถในการแข่ง เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ขยายโอกาสทางการค้า การลงทุน ยกระดับรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำของคนในชุมชน 3. ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีสุขภาพที่ดี มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น เป็นพลเมืองดีของชาติ มีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง 4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม เป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญของพลังในทุกภาคส่วน ทั้งเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น ขับเคลื่อนร่วมกันในด้านความคิดและการกระทำ สร้างความเข้มแข็งของชุมชน เตรียมความพร้อมในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ พึ่งพาตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมได้ 5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการพัฒนาในทุกมิติ สร้างสมดุลด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อคนรุ่นหลัง และ 6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสมาชิกทุกคนในฐานะประชาชนไทย จะต้องมีส่วนร่วมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและอยู่ภายใต้กรอบกติกาของกฎหมายที่ต้องปฏิบัติเพื่อการพัฒนาในทุกด้าน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12

การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้นสังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นับเป็นจังหวะเวลาที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขัน

ในโลกที่รุนแรงขึ้นมากแต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยส่งผลให้ขาดแคลนแรงงานจำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงตั้งแต่ปี 2558 และโครงสร้างประชากรจะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ภายในสิ้นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก็ร่อยหรอเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นทั้งต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจและผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตประชาชน ในขณะที่การบริหารจัดการภาครัฐยังด้อยประสิทธิภาพ ขาดความโปร่งใสและมีปัญหาคอร์รัปชันเป็นวงกว้าง จึงส่งผลให้การผลักดันขับเคลื่อนการพัฒนาไม่เกิดผลสัมฤทธิ์เต็มที่ บางภาคส่วนของสังคมจึงยังถูกทิ้งอยู่ข้างหลังท่ามกลางปัญหาท้าทายหลากหลายที่เป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในระยะยาวดังกล่าว ก็เป็นที่ตระหนักร่วมกันในทุกภาคส่วนว่าการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้นประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน

หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปีที่จะสามารถต่อยอดในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีหลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ ดังนี้

1. ยึด “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ต่อเนื่องมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เพื่อให้เกิดบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณ และมีระบบภูมิคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ สังคมไทยเป็นสังคมคุณภาพ สร้างโอกาสและมีที่ยืนให้กับทุกคนในสังคมได้ดำเนินชีวิตที่ดีมีความสุขและอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ในขณะที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศก็เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมีคุณภาพ และมีเสถียรภาพ การกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชนวิถีชีวิต ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรม

2. ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทยพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

3. ยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มาเป็นกรอบของวิสัยทัศน์ประเทศไทยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยที่วิสัยทัศน์ดังกล่าวสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ของชาติและประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุข เป็นปึกแผ่นมีความมั่นคงทางสังคมท่ามกลางพหุสังคมและการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความ

เป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทางพลังงานอาหารและน้ำ ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ประเทศไทยไม่เป็นภาระของโลกและสามารถเกื้อกูลประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า

4. ยึด “เป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี 2579” ที่เป็นเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปีแรกและเป้าหมายในระดับย่อยลงมา โดยที่เป้าหมาย และตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ทั้งนี้ เป้าหมายประเทศไทยในปี 2579 ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันนั้น พิจารณาจากทั้งประเด็นหลักและลักษณะของการพัฒนา ลักษณะฐานการผลิตและบริการสำคัญของประเทศ ลักษณะของคนไทยและสังคมไทยที่พึงปรารถนา และกลุ่มเป้าหมายในสังคมไทย โดยกำหนดไว้ดังนี้ “เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรมมีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัยตื่นรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีความรู้ มีทักษะและทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดี มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณมีจิตสาธารณะ และทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ความเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรมนำดิจิทัลสามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายเป็น ความเป็นสังคมประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและรูปแบบที่โดดเด่นเป็นที่ต้องการในตลาดโลกเป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ เช่น การให้บริการคุณภาพทั้งด้านการเงิน ระบบโลจิสติกส์ บริการด้านสุขภาพ และท่องเที่ยวคุณภาพ เป็นครัวโลกของอาหารคุณภาพและปลอดภัย เป็นฐานอุตสาหกรรมและบริการอัจฉริยะที่เป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่ใช้นวัตกรรม ทูมนมนุษย์ทักษะสูงและเทคโนโลยีอัจฉริยะ มาต่อยอดฐานการผลิตและบริการที่มีศักยภาพในปัจจุบันและพัฒนาฐานการผลิตและบริการใหม่ ๆ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ สังคม และประชาชนที่มีความเป็นอัจฉริยะ”

5. ยึด “หลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม” แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีความครอบคลุมทั่วถึง เพื่อเพิ่มขยายฐานกลุ่มประชากรชั้นกลางให้กว้างขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจ โอกาสทางสังคม และรายได้ของกลุ่มประชากรรายได้ต่ำสู่ร้อยละ 40 ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ การเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและพัฒนานวัตกรรมนับเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะต่อไปสำหรับทุกภาคส่วนในสังคมไทยโดยที่เส้นทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วนั้นกำหนดเป้าหมายทั้งในด้านรายได้ ความเป็นธรรม การลดความเหลื่อมล้ำและขยายฐานคนชั้นกลาง การสร้างสังคมที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล และความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

6. ยึด “หลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปีที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว” จากการที่แผนพัฒนาฯ เป็นกลไกเชื่อมต่อในลำดับแรกที่จะกำกับและส่งต่อแนวทางการพัฒนาและเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้เกิดการปฏิบัติในทุกกระดับและในแต่ละด้าน อย่างสอดคล้องกัน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงให้ความสำคัญกับการใช้กลไกประชารัฐที่เป็นการรวมพลังขับเคลื่อนจากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน และการกำหนดประเด็นบูรณาการของการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูง และได้กำหนดในระดับแผนงาน/โครงการสำคัญที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างแท้จริง รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่มีความครอบคลุมหลากหลายมิติมากกว่าในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ผ่าน ๆ มา ในการกำหนดเป้าหมายได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของยุทธศาสตร์ชาติและการเป็นกรอบกำกับเป้าหมายและตัวชี้วัดในระดับย่อยลงมาที่จะต้องถูกส่งต่อและกำกับให้สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างมีผลสัมฤทธิ์ภายใต้กรอบการจัดสรรงบประมาณ การติดตามและประเมินผลการใช้เงินงบประมาณแผ่นดินและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการรวมทั้ง การพัฒนาระบบราชการที่สอดคล้องเป็นสาระเดียวกันหรือเสริมหนุนซึ่งกันและกัน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงกำหนดประเด็นบูรณาการเพื่อการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางสำคัญประกอบการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน รวบรวมและกำหนดแผนงาน/โครงการสำคัญในระดับปฏิบัติ และกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาเชิงพื้นที่ในระดับสาขาการผลิตและบริการและจังหวัดที่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในด้านต่าง ๆ

สรุป แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน สู่วิถีความเป็นมืออาชีพ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นั้น หลักการสำคัญที่มุ่งพัฒนาประกอบด้วย 1. การยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา 3. ยึดวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน 4. ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยที่สอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) 5. ยึดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม และ 6. ยึดหลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปี ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว

กฎหมาย และนโยบายสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

การพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน มีวัตถุประสงค์สำคัญให้เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคโดยใช้โอกาสจากอาเซียน ลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเสริมสร้างความมั่นคงพื้นที่บริเวณชายแดน รวมทั้ง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

1. แผนการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

แผนการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน มีวัตถุประสงค์สำคัญให้เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคโดยใช้โอกาสจากศักยภาพของพื้นที่และการมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่บริเวณชายแดน รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนใน 10 จังหวัด ได้แก่ ตาก เชียงราย หนองคาย นครพนม มุกดาหาร สระแก้ว ตราด สงขลา นราธิวาส และกาญจนบุรี

2. แนวทางการพัฒนา

2.1 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการลงทุน เพื่อดึงดูดการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยให้สิทธิประโยชน์ทั้งทางด้านภาษีและมีใช้ภาษีเพื่อจูงใจให้เกิดการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์บริการเบ็ดเสร็จโดยเฉพาะการให้มีอำนาจในการอนุมัติ อนุญาตแบบเบ็ดเสร็จในพื้นที่ และพัฒนาด่านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการอำนวยความสะดวกในการผ่านแดน

2.2 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ตามศักยภาพ โดยพัฒนาต่อยอดจากฐานทรัพยากรและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในพื้นที่ที่มีอยู่เดิม รวมทั้ง ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของพื้นที่ให้เอื้อต่อการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว และเป็นพื้นที่หลักในการขับเคลื่อน การสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมในส่วนภูมิภาค ตลอดจนพัฒนาพื้นที่บริเวณชายแดนให้มี ความพร้อมสำหรับรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวม

2.3 ใช้ประโยชน์และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม อาทิ โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม พลังงาน ระบบน้ำประปา ที่อยู่อาศัย โรงพยาบาล และสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ และมีกลไกที่สามารถรองรับภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อในพื้นที่และเมือง รวมทั้งรองรับการพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่

2.4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการพื้นที่พิเศษ โดยศึกษากฎหมายและกฎระเบียบที่มีอยู่เพื่อปรับปรุงและจัดทำข้อเสนอกฎหมายและกฎระเบียบ และจัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อให้เอื้อต่อ การพัฒนาเชิงพื้นที่ การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ และการส่งเสริมการลงทุนร่วมระหว่างรัฐและเอกชน รวมทั้งส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมาย และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ตลอดจนการจัดตั้งกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.5 ส่งเสริมเศรษฐกิจและการสร้างงานที่สอดคล้องกับศักยภาพ โอกาส และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้เป็นฐานเศรษฐกิจใหม่ของพื้นที่

2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพ มีระบบส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรค ที่เชื่อมโยงกับระบบการจ้างแรงงานต่างด้าว การประกันสุขภาพ และการเข้าเมือง โดยการจัดระบบบัตรผ่านแดนหรือบัตรประจำตัวของแรงงานต่างด้าวแบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งกำหนดมาตรการและระบบสื่อสารเพื่อดูแลความมั่นคงชายแดนและความปลอดภัยในพื้นที่

2.7 พัฒนาเมืองในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนให้เป็นเมืองน่าอยู่ที่สามารถรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการลงทุนทั้งจากในและต่างประเทศ ซึ่งจะสนับสนุนการขับเคลื่อนพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนให้เป็นฐานเศรษฐกิจใหม่ของประเทศ โดยเน้นการจัดทำแผนพัฒนาเมืองตามแนวคิดด้านแผนผังภูมิโนเวศ และการพัฒนาเมืองรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การเติบโตของเมืองแบบกระชับ เมืองที่ปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นเมืองที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการขั้นพื้นฐานที่สามารถส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนได้ โดยในช่วงปีที่ 1-5 เน้นการพัฒนาพื้นที่เมืองสงขลา ช่วงปีที่ 6-10 เน้นการพัฒนาพื้นที่เมืองตาก สระแก้ว เชียงราย กาญจนบุรี หนองคาย และมุกดาหาร และช่วงปีที่ 16-20 เน้นการพัฒนาพื้นที่เมืองนครพนม นราธิวาส และตราด

2.8 พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมและการรักษาพื้นที่สีเขียวที่มีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาควบคู่กับการรักษาสภาพแวดล้อม และพื้นที่สีเขียวในเมือง

2.9 เสริมสร้างความสามารถของวิสาหกิจชุมชน และภาคเอกชนในพื้นที่เพื่อผลักดันให้เกิดการเพิ่มขึ้นของขีดความสามารถในการผลิต

2.10 สนับสนุนให้ประชาชนและภาคีการพัฒนามีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่

ตารางที่ 2-1 แสดงเป้าหมายและชี้วัด เป้าหมาย

3.3.2 เป้าหมายและตัวชี้วัด เป้าหมาย		ตัวชี้วัด			ค่าเป้าหมาย
ปี 2561 -2565	ปี 2566 -2570	ปี 2571 -2575	ปี 2576 -2580	ปี 2576 -2580	
1. การขยายตัวของ ผลิตภัณฑ์มวลรวมของ พื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ พิเศษชายแดนเพิ่มขึ้น	อัตราการขยายตัวของ ขยายตัว ผลิตภัณฑ์มวลรวมของ เขตพัฒนาเศรษฐกิจ พิเศษชายแดนเพิ่มขึ้น (ร้อยละต่อปี)	ร้อยละ 3.0	ร้อยละ 3.0	ร้อยละ 3.0	ร้อยละ 3.0
2. การลงทุนในเขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ชายแดนเพิ่มขึ้น	มูลค่าการลงทุนในเขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ชายแดน (ล้านบาท)	10,000 ล้านบาท	10,000 ล้านบาท	10,000 ล้านบาท	10,000 ล้านบาท
3. เมืองในพื้นที่เขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ชายแดนที่ได้รับการ พัฒนาให้เป็นเมืองน่าอยู่ มากขึ้น	จำนวนเมืองในเขต พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ชายแดนที่ได้รับการ พัฒนาให้เป็นเมืองน่า อยู่ (จำนวนเมือง)	1 เมือง (สงขลา)	6 เมือง (ตาก สระแก้ว เชียงราย* กาญจนบุรี* หนองคาย* มุกดาหาร*)	-	3 เมือง (นครพนม นราธิวาส และตราด)

* เป็นเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและเมืองขนาดกลางในแผนแม่บทฯ ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะด้วย

ประเด็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเขตเศรษฐกิจพิเศษ การกำหนดเขตเศรษฐกิจพิเศษ จำเป็นต้องอาศัยกลไกและมาตรการทางกฎหมายของภาครัฐ และการพัฒนาและจัดตั้งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษจึงมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมายต่าง ๆ กล่าวคือ

การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษย่อมเกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านอุตสาหกรรมและการลงทุนใน ลักษณะต่าง ๆ กรณีนี้จึงต้องนำพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2555 มาพิจารณา

การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษยังนำพามาซึ่งแรงงานทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ เข้าสู่ตลาดแรงงานในเขตพื้นที่ 56 กรณีนี้จึงเกี่ยวข้องกับกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมืองและคนต่างด้าว อาทิพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว พ.ศ. 2557 และ พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2558

นอกเหนือจากประเด็นเรื่องแรงจูงใจทางการค้าและการลงทุน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ แรงงาน การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษยังเกี่ยวข้องกับการครอบครองกรรมสิทธิ์ในที่ดิน กรณี นี้จึงต้องนำกฎหมายเกี่ยวกับที่ดินมาพิจารณาควบคู่ด้วย

ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ ระบบกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้ง มาตรการและนโยบายภาครัฐของไทยมีความสอดคล้องและเพียงพอต่อการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษหรือไม่

สรุป กฎหมาย และนโยบายสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน สู่ความเป็นมืออาชีพนั้น วิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนจะต้องมุ่งพัฒนาตามการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ในการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค โดยการส่งเสริมการลงทุนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเขตเศรษฐกิจพิเศษ ในด้านกฎหมายอุตสาหกรรมและการลงทุน การจ้างแรงงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการครอบครองกรรมสิทธิ์ในที่ดิน ทั้งนี้ต้องพิจารณาให้ครอบคลุมระบบกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งมาตรการและนโยบายภาครัฐของไทย ให้สอดคล้องกับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 และนักวิชาการ ให้ความหมายของวิสาหกิจชุมชน (Community enterprise) ดังนี้

1. กิจการของชุมชนที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือกิจการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และเพื่อการพึ่งตนเองของครอบครัวชุมชน และระหว่างชุมชน (ราชกิจจานุเบกษา, 2548 : 1)

2. การประกอบการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิต และทรัพยากรทุกขั้นตอน โดยมีภูมิปัญญาขององค์กรชุมชนหรือเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งมีได้มีเป้าหมายเพียงเพื่อการสร้างกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว

แต่รวมถึงกำไรทางสังคม ได้แก่ ความเข้มแข็งของชุมชนและความสงบสุขของสังคมด้วย (วิชิต นันทสุวรรณ, 2547 : 28)

3. กิจกรรมที่สร้างรายได้อย่างมั่นคงรูปแบบหนึ่ง ที่มีขนาดเล็กกว่าวิสาหกิจชุมชน ขนาดย่อม (Small enterprise) สร้างผลผลิตของกิจการ ซึ่งเกิดจากสินทรัพย์ของชุมชน ที่มีรูปแบบ การบริหารจัดการสมัยใหม่โดยคนในชุมชน เป็นกิจการของคนในชุมชน ที่ปลูกให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น พืชขึ้นมาเป็นพลังให้กับชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากของประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมาย ในการดำเนินกิจการ คือ การพึ่งพากันและกันของชุมชน (สมศักดิ์ สุริโย, 2547 : 2)

4. การประกอบการ โดยคนในชุมชน เพื่อการจัดการ “ทุน” ของชุมชน ในชุมชน โดยชุมชนและเพื่อชุมชน โดยใช้ภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ของชุมชนผสมผสานกับความรู้ สากลเพื่อตอบสนองการพึ่งพาตนเอง และความพอเพียงของครอบครัวและชุมชน (เสรี พงศ์พิศ และ สุภาส จันทรหงส์, 2548 : 1; เสรี พงศ์พิศ, 2551 : 144)

5. กิจการของชุมชนโดยชุมชน เพื่อชุมชน และเพื่อประโยชน์ของคนในชุมชน ที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางสังคมของชุมชน ในการดำเนินกิจการของชุมชน (อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ, 2548 : 5)

6. กิจการของชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการบริการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็ นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็ นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้ และการพึ่งพาตนเอง ของครอบครัว ในชุมชนและระหว่างชุมชนโดยใช้ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม วิถีตนเอง ยึดโยงเป็นโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง เพื่อเป็นส่วนต่อยอดให้ระบบ เศรษฐกิจข้างบนที่แข็งแรงเพราะมีบ้านราก ที่แข็งแรง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม, 2556 : 1)

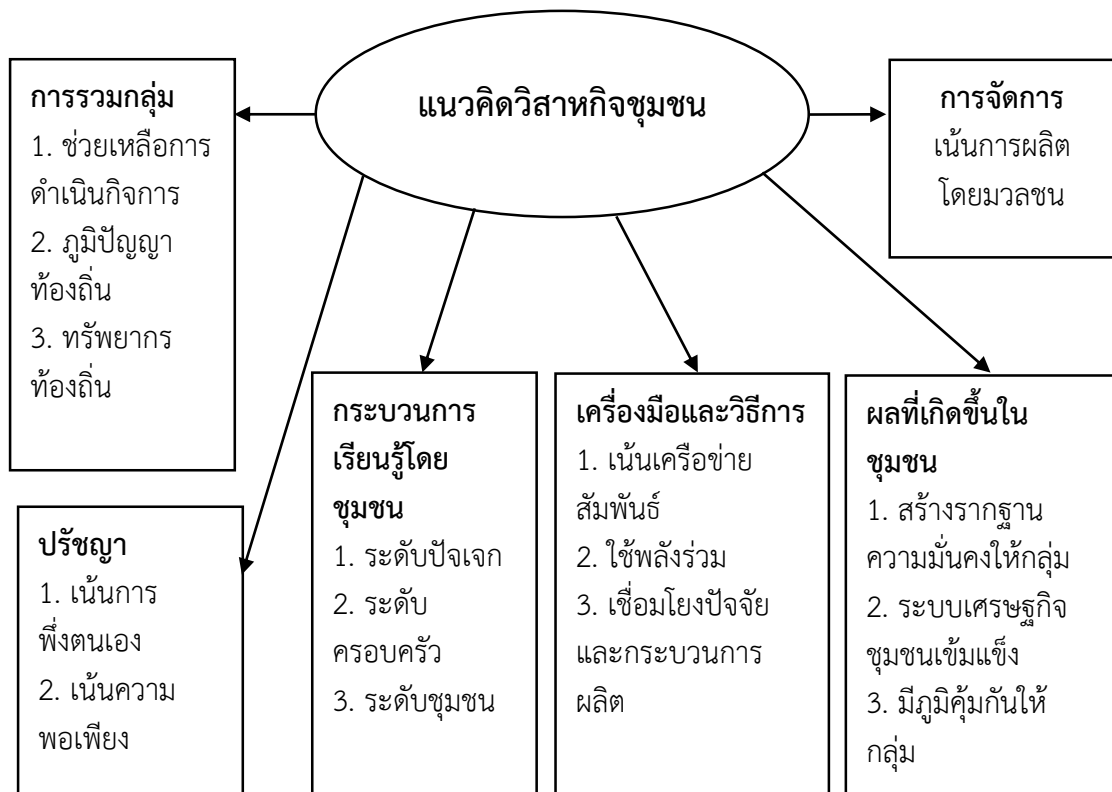
สรุป วิสาหกิจชุมชน หมายถึง การผลิตสินค้า การให้บริการ หรือกิจการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลกลุ่มคนที่มีความผูกพัน หรือมีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบ กิจการทั้งที่เป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างกำไรทางการเงิน และกำไรทางสังคม โดยมีการจัดการทุนของชุมชน คือ ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม และ สังคม ภายในชุมชน เพื่อการพึ่งตนเอง

1. แนวคิดของวิสาหกิจชุมชน

แนวคิดของวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวคิดที่เกิดจากชุมชน ซึ่งต้องการรวมกลุ่มกัน เพื่อช่วยเหลือกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการประกอบการ บริหารจัดการเชิงธุรกิจ แต่ไม่ได้ต้องการทำธุรกิจเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างรากฐานความมั่นคงให้สมาชิก ซึ่งถ้าทำคนเดียวก็จะทำ ไม่ได้ หรือถ้าไปรวมกับสหกรณ์ใหญ่ ๆ ก็จะถูกย่ำยีลำบาก จึงเป็นการร่วมกันสร้างระบบสวัสดิการ ให้ตนเองเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่กลุ่มอาชีพ และคนในชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2552 : 1) ในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจให้เป็นรูปธรรม มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจ ชุมชน พ.ศ. 2548 เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจ แบบพอเพียง การส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือกัน การพัฒนา ความสามารถในการจัดการ และการพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชน

มีความเข้มแข็ง (กนกพร ฉิมพลี, 2555 : 36) วิสาหกิจชุมชนเน้นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของชุมชน ทำให้ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ วิธีการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการประชาชนที่เข้มแข็งนั้น ต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งหมายถึงการจัดระบบความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างคน ทรัพยากร และความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการและการพัฒนาที่เกิดจากภายในชุมชน เพื่อค้นพบศักยภาพ และทุนที่แท้จริงของตนเอง คือทุนที่เป็นทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรมท้องถิ่น และทุนทางสังคม (ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์, 2548 : 1) ดังนั้น วิสาหกิจชุมชน จึงมีแนวคิดแบบปรัชญาการพึ่งตนเอง และเน้นความพอเพียง มีการเรียนรู้ในระดับปัจเจกหรือเฉพาะบุคคล ครอบครัว และชุมชน ใช้เครื่องมือและวิธีการที่เน้นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในลักษณะพลังร่วม เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการผลิต มีการจัดการที่เน้นการผลิตโดยมวลชน โดยมุ่งการแปรรูปผลผลิตตามธรรมชาติหรือสร้างผลิตภัณฑ์หรือผลผลิตที่เป็นอาหาร (Food) และไม่ใช่อาหาร (Nonfood) โดยครอบครัวในชุมชน โดยองค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน โดยมีหลักคิดสำคัญ คือ สร้างความหลากหลายของผลผลิต และผลิตภัณฑ์ในชุมชน เพื่อการบริโภคแบบพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่ายให้ครอบครัว สร้างเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีให้ตนเอง และมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในชุมชน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ด้านกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว และไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ซึ่งสรุปแนวคิดวิสาหกิจชุมชน ดังแผนภาพที่ 2-1

แผนภาพที่ 2-1 สรุปแนวคิดวิสาหกิจชุมชน



สรุป แนวคิดวิสาหกิจชุมชน คือ แนวคิดที่คนในชุมชนมีการรวมกลุ่มช่วยเหลือในการดำเนินการ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรในชุมชน มีปรัชญาที่เน้นการพึ่งตนเองและความพอเพียง มีกระบวนการเรียนรู้โดยชุมชนทุกระดับ มีเครื่องมือและวิธีการที่เน้นเครือข่ายพลังร่วมและเชื่อมโยงกระบวนการผลิต มีการจัดการที่เน้นการผลิตโดยมวลชน และผลที่เกิดขึ้นในชุมชนมีการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กลุ่ม สร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง และมีภูมิคุ้มกันให้กลุ่ม

2. องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน

องค์ประกอบหลักของวิสาหกิจชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2548 : 40; กัญญาณอินทร์, สุพจน์ อินทร์, และอภิชาติ วรรณภีระ, 2554 : 7-8) มีดังนี้

2.1 ชุมชนเป็นเจ้าของและมีผู้ดำเนินการหลัก อาจมีบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในลักษณะของการถือหุ้นได้ เพื่อการมีส่วนร่วม ร่วมมือ และการให้ความช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้นใหญ่ ที่จะทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ

2.2 ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด แต่อาจนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

2.3 ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมโดยชุมชน เนื่องจากชุมชนมีความรู้ มีภูมิปัญญา หากชุมชนมีกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ชุมชนจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และจะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่เลียนแบบหรือแสวงหาสูตรสำเร็จจากแหล่งอื่น ๆ เป็นการพัฒนาศักยภาพของชุมชน

2.4 มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นต้นทุนที่สำคัญ เป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยประยุกต์ให้สมสมัย ผสมผสานกับความรู้ภูมิปัญญาสากล

2.5 มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ คือ มีหลาย ๆ กิจกรรมประสานและผนึกกำลัง และเกื้อกูลกัน

2.6 มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ ซึ่งการเรียนรู้คือ หัวใจของกระบวนการพัฒนา เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นวิสาหกิจชุมชนบนฐานความรู้

2.7 มีการพึ่งตนเอง เป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการประกอบการ

สรุป องค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนนั้น ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการหลัก โดยชุมชนมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ใช้กระบวนการเรียนรู้และการผลิต ที่ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

3. ประเภทและระดับของวิสาหกิจชุมชน

ประเภทและระดับของวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้

3.1 ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (เสรี พงศ์พิศ, 2548 : 48) ดังนี้

3.1.1 วิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน เป็นการผลิตเพื่อใช้ในท้องถิ่น มีการผลิตหลัก ๆ อยู่ 5 ชนิด คือ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ ปุ๋ย ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านทั่วไป และผลิตเพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐาน

3.1.2 วิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้ เพราะมีลักษณะเฉพาะตัว มีเอกลักษณ์ท้องถิ่นบางอย่าง หรืออาจมีสูตรเคล็ดลับ หรือมีคุณภาพดีในระดับมาตรฐาน สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้ เป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นรูปแบบที่ทันสมัย และมีการดำเนินงานด้านการตลาดในวงกว้าง

3.2 ระดับของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (วิชิต นันทสุวรรณ, 2544 : 20-21; เสรี พงศ์พิศ, 2548 : 48) ดังนี้

3.2.1 วิสาหกิจชุมชนระดับครอบครัว เป็นวิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียง ซึ่งมีการประกอบกิจกรรมที่เริ่มต้นจากการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรไว้ใช้ไว้กินในครอบครัวหรือสร้างผลิตภัณฑ์ของชุมชน เพื่อการอุปโภคบริโภคภายในครัวเรือนของตนเองเป็นหลักและทดแทนการพึ่งพาจากภายนอก ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมามีความหลากหลาย ผลิตเพื่อการพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่ายจากการซื้อ และป้องกันไม่ให้เงินของชุมชนไหลออกไปนอกชุมชนโดยไม่จำเป็น ส่งผลให้เงินหมุนเวียนภายในหมู่บ้าน ซึ่งการตลาดของวิสาหกิจชุมชนระดับครอบครัว จะมุ่งผลิตสู่ตลาดของผู้ผลิตเอง

3.2.2 วิสาหกิจชุมชนระดับชุมชน เป็นวิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียง มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างครอบครัวที่อยู่ในชุมชนเดียวกัน เพราะการพึ่งพาตนเองในบางกรณีก็ไม่สามารถทำได้เองโดยครอบครัวเดียว ต้องซื้อสินค้าจากเพื่อนบ้านในชุมชนเดียวกัน เป็นการลดภาระการซื้อของแพง หรือช่วยลดรายจ่ายให้แก่เพื่อนบ้าน ดังนั้น การตลาดของวิสาหกิจชุมชนระดับชุมชน คือ ตลาดในชุมชน เป้าหมายอยู่ที่เพื่อนบ้านในชุมชนเดียวกัน โดยผลิตเพื่อทดแทนสินค้าที่ต้องนำเข้ามาจากภายนอกชุมชน

3.2.3 วิสาหกิจชุมชนระดับเครือข่าย เป็นวิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียงที่ประกอบกิจการโดยกลุ่ม เนื่องจากในบางกรณีชุมชนเพียงชุมชนเดียวก็ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ จึงต้องมีหลายชุมชนร่วมมือกัน เป็นระบบพึ่งพาอาศัยระหว่างชุมชนที่มีผลผลิต และทรัพยากรที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการในการอุปโภคบริโภคของชุมชนและเครือข่าย

3.2.4 วิสาหกิจชุมชนเพื่อการจัดการผลผลิตส่วนเกิน เป็นวิสาหกิจชุมชนแบบพอเพียงผสมกับแบบก้าวหน้า โดยการดำเนินการในรูปแบบผลผลิตหรือทรัพยากรของชุมชนสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มมูลค่าและตอบสนองการตลาดภายนอกชุมชนและเครือข่าย ดังนั้น การตลาดของวิสาหกิจชุมชนเพื่อการจัดการผลผลิตส่วนเกิน คือ ตลาดนอกชุมชนเข้าสู่หมู่บ้าน แต่ถ้าสินค้าประเภทนั้น ๆ ล้นตลาดภายนอก ชาวบ้านก็จะจำกัดจำนวนการผลิตสินค้าลง ให้เหลือแค่เพียงพอกับตลาดภายในชุมชน

3.2.5 ระดับธุรกิจ คือ วิสาหกิจชุมชนแบบก้าวหน้า เป็นการประกอบกิจการที่เริ่มจากฐานครอบครัวพัฒนาจนถึงขั้นธุรกิจ โดยมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ได้มีคุณภาพดีได้มาตรฐาน และสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าทั่วไปได้

สรุป ประเภทของวิสาหกิจชุมชนมีแบบพื้นฐานเป็นการผลิตเพื่อใช้ในท้องถิ่น ส่วนแบบก้าวหน้า เป็นการผลิตเพื่อส่งออกตลาด ส่วนระดับของวิสาหกิจชุมชนนั้น มีระดับครอบครัว เป็นการผลิตเพื่อใช้ในครอบครัว ระดับชุมชนและเครือข่าย เป็นการผลิตเพื่อตอบสนองการอุปโภคบริโภคในชุมชนและเครือข่าย และระดับธุรกิจเป็นการผลิตที่นำออกตลาดใหญ่

4. การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ใช้หลักการคิดเอง ตัดสินใจเอง ลงมือทำเอง บริหารจัดการด้วยตนเอง ชุมชนกำหนดทิศทาง แผนงาน โครงการ หรือธุรกิจชุมชนที่จำดำเนินการ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน ซึ่งควรให้ชุมชนมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนรู้จักตนเอง รู้จักโลกภายนอก (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลพบุรี, 2556 : 1) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การรู้จักตนเอง เป็นการเรียนรู้ของชุมชนเกี่ยวกับศักยภาพและข้อจำกัดของชุมชน รู้ปัญหา และสาเหตุของปัญหา ชุมชนจะช่วยกันสำรวจเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในชุมชน เช่น ทรัพยากรธรรมชาติผลผลิต ผู้รู้ ความรู้ องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน หนี้สินรายได้ รายจ่ายของแต่ละครัวเรือน แล้วนำมาสรุปและวิเคราะห์ร่วมกันในเวทีเรียนรู้ การรู้จักตนเองของชุมชนช่วยให้ชุมชนรู้ว่าตนเองมีหนี้สิน ทรัพย์สิน รายได้เท่าไร มีค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง เช่น ต้องจ่ายเงินซื้อข้าวสารปีละกี่ล้านบาท หากชุมชนจะพึ่งตนเองต้องมีแผนงานโครงการใดบ้าง อาจมีโรงสีข้าวชุมชน เป็นต้น ส่วนรายจ่ายอื่น ๆ ให้พิจารณาในลักษณะเดียวกัน เช่น อาจมีการทำสบู่ แชมพู การแปรรูปจากพืชสมุนไพร ผักผลไม้ หรือทำโรงงานน้ำปลา เป็นต้น นอกจากนี้ การสำรวจรายจ่ายจะช่วยให้ชุมชนมองเห็นตลาด หรือแหล่งจำหน่ายสินค้าที่จะผลิตขึ้น รวมทั้งปริมาณหรือมูลค่าที่จะผลิต

4.2 การรู้จักโลก เป็นการให้คนในชุมชนได้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้และไกลจากชุมชน ทั้งภายในประเทศ หรือต่างประเทศ เป็นการหาความรู้ความคิดใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้ดังกล่าวอาจทำได้โดยไปดูงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ควรนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการกำหนดทิศทางสำหรับการทำแผนแม่บทชุมชน หรือแผนวิสาหกิจชุมชนว่า แผนของชุมชนควรจะเป็นอย่างไร ควรจะมีธุรกิจชุมชนที่ใดบ้าง และมีการจัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อเป็นแนวทางหรือมาตรการนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุทิศทางของชุมชน โดยมีหน่วยงานภาครัฐ เป็นผู้ประสานงาน ให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมให้การศึกษาหรือฝึกอบรมความรู้แก่ชุมชน

สรุป ในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนนั้น ชุมชนต้องรู้จักตนเอง ด้านศักยภาพ และข้อจำกัดปัญหาต่าง ๆ โดยชุมชนร่วมกันสำรวจและเก็บข้อมูลต่าง ๆ และทำความรู้จักกับโลกภายนอก และชุมชนศึกษาหาความรู้ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางของชุมชน

5. ขั้นตอนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานสหกรณ์จังหวัดลพบุรี, 2556 : 1)
มีดังนี้

5.1 การเตรียมความพร้อมของชุมชน

5.1.1 จัดเวทีชาวบ้านเพื่อชี้แจงและประชาสัมพันธ์แนวทางในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

5.1.2 สำรวจศักยภาพของชุมชน โดยสำรวจและเก็บข้อมูลของชุมชน เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่า จะทำธุรกิจหรือลงทุนทำกิจกรรมใด โดยมีการสำรวจด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1.2.1 ทรัพยากร และผลผลิต สำรวจผลผลิตการเกษตรของชุมชน ว่ามีอะไรบ้าง เช่น พืช ผัก ผลไม้ สมุนไพร การเลี้ยงสัตว์ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติ และแหล่งท่องเที่ยว

5.1.2.2 ภูมิปัญญาชุมชน สำรวจผู้รู้ และผู้ที่มีความรู้ด้านต่าง ๆ เช่น หมอสมุนไพร หมอยา หมอตำแย ช่างฝีมือ นักประดิษฐ์ นักคิด นักพัฒนา เป็นต้น

5.1.2.3 รายจ่ายของชุมชน สำรวจรายจ่ายของคนในชุมชนแต่ละครัวเรือน ว่ามีการใช้จ่ายอะไรบ้าง มีรายได้จากไหน มีขั้นตอนอย่างไร

5.2 การวิเคราะห์เพื่อเรียนรู้ชุมชน

จัดเวทีชาวบ้าน โดยนำข้อมูลที่ได้จากรวบรวมมาแล้ว นำมาพูดคุยกัน เพื่อที่จะเรียนรู้ว่าชุมชนมีศักยภาพอย่างไร และหาทางเลือก หาโอกาสในการลงทุนทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ควรธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใด ที่จะแปรรูปผลผลิตเป็นสินค้า เพื่อนำมาใช้ในการชุมชนทดแทนสินค้าที่ซื้อมาจากภายนอกชุมชน จะผลิตสินค้าหรือทำธุรกิจใด เพื่อนำเงินรายได้เข้าชุมชน เป็นต้น

5.3 การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน

ผลจากการเรียนรู้นำมาใช้ในการกำหนดกิจกรรมการลงทุน กำหนดทิศทางของชุมชนเขียนแผนและโครงการ กำหนดรูปแบบการจัดการ แนวทางการดำเนินงาน ทำแผนโครงการของงบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ

5.4 การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

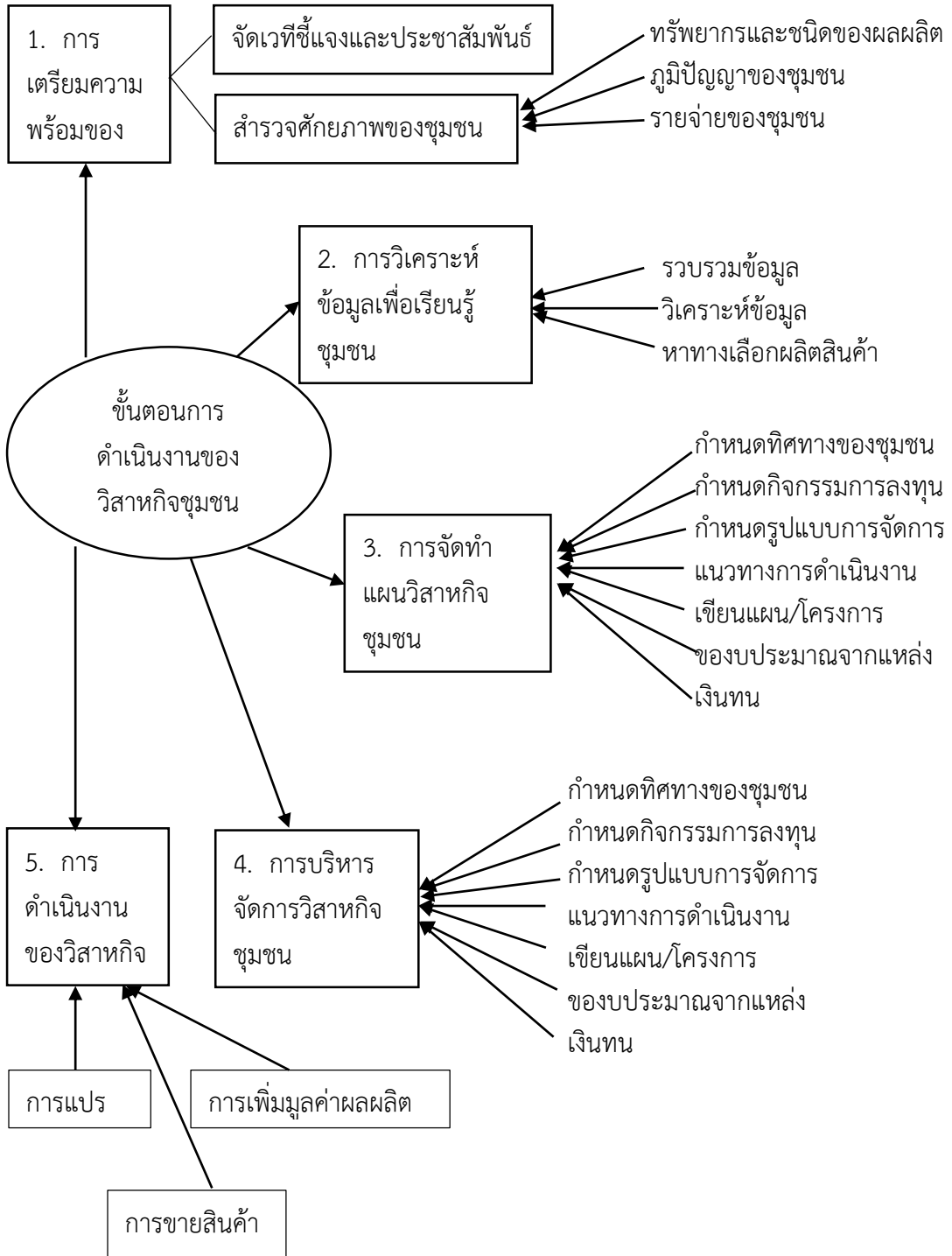
วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินงาน ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามที่ได้กำหนดไว้วิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่งจะต้องมีการจัดการ การจัดทำบัญชี การผลิตสินค้า และการจำหน่ายซึ่งชุมชนต้องลงมือปฏิบัติเอง ภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุนแนะนำ และส่งเสริมการบริหารจัดการ

5.5 การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

การดำเนินงานเปลี่ยนจากขายผลผลิตการเกษตร เป็นการแปรรูป การเพิ่มมูลค่าผลผลิต การขายสินค้า โดยเริ่มต้นขายภายในชุมชน แล้วนำผลผลิตที่เหลือไปขายที่ชุมชนใกล้เคียง และชุมชนอื่น ๆ

ในขั้นตอนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ดังแผนภาพที่ 2-2

แผนภาพที่ 2-2 ขั้นตอนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน



สรุป ขั้นตอนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ชุมชนต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยจัดเวทีชาวบ้าน และสำรวจศักยภาพของชุมชน แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาทิศทางและโอกาสทางธุรกิจ นำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการจัดทำแผนการลงทุน โดยมีการบริหารจัดการทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และการดำเนินการจำหน่ายผลผลิตของชุมชน

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1. จุดเริ่มต้นแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง (ออนไลน์) กล่าวว่าผลจากการใช้แนวทางการพัฒนาประเทศ ไปสู่ความทันสมัย ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่สังคมไทยอย่างมากในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งกระบวนการของความเปลี่ยนแปลง มีความสลับซับซ้อนจนยากที่จะอธิบายในเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ต่างเป็นปัจจัยเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สำหรับผลของการพัฒนาในด้านบวกนั้น ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความเจริญทางวัตถุ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ ระบบสื่อสาร ที่ทันสมัย หรือการขยายปริมาณและกระจายการศึกษาอย่างทั่วถึงมากขึ้น แต่ผลด้านบวกเหล่านี้ ส่วนใหญ่กระจายไปถึงคนในชนบท หรือผู้ด้อยโอกาสในสังคมน้อย แต่ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ของสังคมได้เกิดผลลบติดตามมาด้วย เช่น การขยายตัวของรัฐเข้าไปในชนบท ได้ส่งผลให้ชนบทเกิดความอ่อนแอในหลายด้าน ทั้งการต้องพึ่งพิงตลาดและพ่อค้าคนกลางในการส่งสินค้าทุน ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ระบบความสัมพันธ์แบบเครือญาติ และการรวมกลุ่มกันตามประเพณี เพื่อการจัดการทรัพยากรที่เคยมีอยู่แต่เดิมแตกสลายลง ภูมิความรู้ที่เคยใช้แก้ปัญหาและสิ่งสมปรับเปลี่ยนกันมาถูกกลืนเลือนและเริ่มสูญหายไป

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำรงชีวิต ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มีพระราชดำรัสแก่ชาวไทยนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา และถูกพูดถึงอย่างชัดเจนในวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2540 เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

เศรษฐกิจพอเพียงมีบทบาทต่อการกำหนดอุดมการณ์การพัฒนาของประเทศ โดยปัญญาชนในสังคมไทยหลายท่านได้ร่วมแสดงความคิดเห็น อย่างเช่น ศ.นพ.ประเวศ วะสี, ศ.เสน่ห์ จามริก, ศ.อภิชัย พันธเสน, และศ.ฉัตรทิพย์ นาถสุภา โดยเชื่อมโยงแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับ วัฒนธรรมชุมชน ซึ่งเคยถูกเสนอมาก่อนหน้าโดยองค์กรพัฒนาเอกชนจำนวนหนึ่งนับตั้งแต่พุทธศตวรรษ 2520 และได้ช่วยให้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในสังคมไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ในทางเศรษฐกิจและสาขาอื่น ๆ มาร่วมกันประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อบรรจุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และได้จัดทำเป็นบทความเรื่อง "ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" และได้นำความกราบบังคลทูลพระกรุณาขอพระราชทานพระบรมราชวินิจฉัย เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2542 โดยทรงพระกรุณาปรับปรุงแก้ไขพระราชทานและทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำบทความที่ทรงแก้ไขแล้วไป

เผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ได้รับการเชิดชูเป็นอย่างสูงจากองค์การสหประชาชาติ ว่าเป็นปรัชญาที่มีประโยชน์ต่อประเทศไทยและนานาประเทศ และสนับสนุนให้ประเทศสมาชิกยึดเป็นแนวทางสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน โดยมีนักวิชาการและนักเศรษฐศาสตร์หลายคนเห็นด้วยกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง แต่ในขณะเดียวกัน บางสื่อได้มีการตั้งคำถามถึงการยกย่องขององค์การสหประชาชาติ รวมทั้งความน่าเชื่อถือของรายงานศึกษาและท่าทีขององค์การ

2. ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง จึงประกอบด้วยคุณสมบัติ

2.1 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2.2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

2.3 ภูมิคุ้มกัน หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

สรุปว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติแก่ประชาชน โดยยึดหลัก “ทางสายกลาง” ท่ามกลางมรสุมเศรษฐกิจที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน สรุป ความหมายเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1. ความมีเหตุผล คือ ตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพอเพียงต้องใช้เหตุผล และพิจารณาด้วยความรอบคอบ

2. ความพอเพียง คือ รู้จักพอประมาณ พออยู่ พอมี พอกิน พอใช้ ประหยัด และไม่เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดี คือ เตรียมใจให้พร้อมรับผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การมีความรู้ คือ นำความรู้มาใช้ในการวางแผนและดำเนินชีวิต

5. การมีคุณธรรม คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต สามัคคี และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทาง การดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็นโดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้อง มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และต้องประกอบไปด้วยสองเงื่อนไข คือ เงื่อนไขความรู้ เงื่อนไขคุณธรรม

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ข้อที่ 1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตน ในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นการมองโลก เชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัย และวิกฤต เพื่อความมั่นคง และความยั่งยืนของการพัฒนา

ข้อที่ 2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตน ได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

ข้อที่ 3. คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไป และไม่มากเกินไป โดยไม่ เบียดเบียนตนเอง และผู้อื่น เช่น การผลิต และการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้อง เป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบ และ การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้ และไกล

ข้อที่ 4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง นั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน 2 เงื่อนไข ดังนี้

1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการ วางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

2. เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ข้อที่ 5. แนวทางปฏิบัติ / ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุล และยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี

นั่นคือ หลักแนวคิด และแนวทางเพื่อการปฏิบัติ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ สามารถปฏิบัติตามได้

เศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ประกอบไปด้วยอะไรบ้างนั้น เราได้สรุปรวบรวม ยอดมาให้เข้าใจได้ง่าย ๆ พร้อมทั้งนำภาพประกอบความเข้าใจ มาให้ดูด้วยเพื่อความเข้าใจที่แจ่มแจ้ง ขึ้น ซึ่ง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข นั้น แท้จริงแล้ว เป็นบทสรุปของเศรษฐกิจพอเพียง นั่นเอง คือ สรุปให้เข้าใจ ได้ง่าย ๆ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2-3 เศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข



3 ห่วง คือ ทางสายกลาง ประกอบไปด้วย ดังนี้

ห่วงที่ 1 คือ พอประมาณ หมายถึง พอประมาณในทุกอย่าง ความพอดีไม่มากหรือน้อยจนเกินไปโดยต้องไม่เบียดเบียนตนเอง หรือผู้อื่นให้เดือดร้อน

ห่วงที่ 2 คือ มีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

ห่วงที่ 3 คือ มีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

2 เงื่อนไข ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่

เงื่อนไขที่ 1 เงื่อนไขความรู้ คือ มีความรอบรู้เกี่ยวกับ วิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นตอนปฏิบัติ คุณธรรมประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

เงื่อนไขที่ 2 เงื่อนไขคุณธรรม คือ มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

การจัดการวิสาหกิจชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดการวิสาหกิจชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (เสริมศรี สุทธิสงค์ และคณะ, 2557 : 102-104) มีตัวอย่างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าไหมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. การจัดการแบบพึ่งพาตนเองกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านชุมชนพอประมาณ ซึ่งมีตัวอย่างรูปแบบการจัดการแบบพึ่งพาตนเองของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าไหมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการจัดการให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองทางสังคม โดยคนกลุ่มหนึ่งที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน มีความเป็นปึกแผ่นและมีความเหนียวแน่น เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำของกลุ่มวิสาหกิจที่มีความเข้มแข็ง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง ประธานกลุ่ม ที่มีการเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเองมากขึ้น และสมาชิกที่มีความเสียสละ และอุทิศเวลาในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จะสามารถนำพาการดำเนินการใด ๆ ของวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเองได้เป็นอย่างดี และทำให้ชุมชนช่วยตนเองได้ วิสาหกิจชุมชนในแต่ละชุมชนต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เช่น การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการผลิต การเพิ่มจำนวนสีที่ใช้ย้อม การออกแบบลวดลาย ให้มีความหลากหลายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายชุมชน เข้มแข็ง เช่น วิสาหกิจชุมชนในระดับตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด มีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง โดยมีหน่วยงานของภาครัฐ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาชุมชน และศึกษานอกโรงเรียน ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน ให้ความรู้ให้ทุนสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าไหมมีความเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้ตลอดปี

วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าไหมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านชุมชนพอประมาณ โดยยึดหลักพอดีพองาม ความเรียบง่าย หลักคุณธรรม โดยยึดวิธีการกินพอดี อยู่พอดี มีคุณธรรม มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในชุมชน ระหว่างคนกับธรรมชาติ มีครอบครัวอบอุ่น พ่อแม่ลูกอยู่พร้อมหน้าพร้อมตากัน ชุมชนอยู่ร่วมกันฉันพี่น้อง สามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการอนุรักษ์หรือรักษาวัฒนธรรม และการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น จากผู้สูงอายุสู่คนรุ่นใหม่ มีการดูแลช่วยเหลือคนพิการ คนเฒ่า คนแก่ ในส่วนของความเรียบง่าย สมาชิกวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าไหม ใช้จ่ายตามความจำเป็นหรือความต้องการ ไม่ฟุ้งเฟ้อหรือเลียนแบบการบริโภคมีความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านคุณธรรม มีการส่งเสริมการพัฒนาคน มีการเสียสละเพื่อส่วนรวม มีการอาสาช่วยเหลือกัน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของชุมชน และร่วมพัฒนาท้องถิ่นด้วยความเข้มแข็ง พากเพียร และด้วยความอดทน

2. การจัดการเรียนรู้ของชุมชน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในด้านชุมชนพอประมาณ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนมีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ของชุมชน ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายชุมชน โดยที่สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และมีอำนาจต่อรองเกี่ยวกับการทอผ้าไหม จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการผลิต การออกแบบลวดลาย การย้อมสี รวมถึงการตลาด เมื่อมีการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต กลุ่มวิสาหกิจผ้าไหมสามารถขอยืมวัตถุดิบ เพื่อนำไปผลิตก่อนในทาง

ตรงกันข้ามเมื่อมีการสั่งซื้อเข้ามาเป็นจำนวนมาก วิสาหกิจชุมชนนั้น ผลิตไม่ทัน ก็สามารถกระจายงานผลิต หรือใบสั่งซื้อให้กับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอื่น ๆ ที่เป็นเครือข่ายได้ นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนยังได้นำวัตถุดิบที่มีในท้องถิ่นมาประกอบเป็นกึ่งหรือหูกที่ใช้ในการทอผ้าไหม การทำกระสวย ทำด้วยไม้เนื้อแข็ง การทำหลอดที่ทำจากเถาวัลย์เครือไผ่ตันไผ่ตันที่มีตรงกลางกรวย เมื่อใช้ไม้สอดยึดติดกับกระสวย ไม้นี้เรียกว่า ไม้ขอหลอด การทำไม้ค้ำหรือไม้ม้วนผ้าใช้สำหรับพันม้วนผ้าที่ทอแล้ว และการทำผิงที่ทำด้วยไม้ไผ่เหลา ใช้สำหรับชิงผ้าให้ตึง เพื่อไม่ให้ริมผ้าห่อเข้าหากันระหว่างการทอ การทำแผงหมูเป็นแปรงทำจากต้นตาล การมัดหมี่ให้เป็นลวดลายต่าง ๆ กระบวนการในการทอผ้า ตั้งแต่การลงแปง การปั่นด้าย การคันหูก หรือการคันด้ายยืน การสอดหูก การเก็บตะขอและการนำหูกขึ้นกึ่ง ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทอผ้า การมัดหมี่ เป็นลวดลายต่าง ๆ ที่สวยงาม ประณีต และแสดงถึงเอกลักษณ์ ของจังหวัดต่าง ๆ ล้วนเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนของชุมชน ในการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนนั้นได้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยยึดหลักพอประมาณ ทั้งด้านความพอดีพองาม ความเรียบง่าย และด้านคุณธรรม มีการเรียนรู้ปัญหาชุมชน เรียนรู้และมีความรู้ข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การตลาด รวมถึงสมาชิกส่วนใหญ่มีการใช้เงินลงทุนส่วนตัวในการลงทุน เพื่อลดการก่อหนี้ สมาชิกมีเหตุมีผลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน การวางแผนลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ และมีการปรับปรุงในด้านการทำงาน การผลิต การแปรรูป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตผ้าไหมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงมีการจัดการวิสาหกิจชุมชน โดยมีการจัดการแบบพึ่งพาตนเอง การจัดการเรียนรู้ของชุมชน โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญอย่างมากต่อหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านหลักชุมชนพอประมาณ

สรุป การจัดการวิสาหกิจชุมชนกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิสาหกิจชุมชน มีการจัดการแบบพึ่งพาตนเอง มีการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีการจัดการเรียนรู้ของชุมชนกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านชุมชนพอประมาณ

3. การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนมีการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต (สุภาพรรณ พาบ, ธงชัย พาบ, และรุ่งทิพย์ เกษตรสิงห์, 2556 : 10-11) ดังนี้

3.1 หลักของความพอประมาณ สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนควรมีการยึดหลักทางสายกลางในพระพุทธศาสนา ทางสายกลางคือ ทางที่เน้นปัญญา รู้จักใช้จ่ายพอประมาณ มีน้อยใช้น้อย ไม่เกินตัว รู้จักประหยัด ลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง ไม่เบียดเบียนสร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและผู้อื่น โดยใช้จ่ายอย่างเหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ รู้จักร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่มเพื่อการออมทรัพย์ เมื่อมีการทำธุรกิจลงทุนตามฐานะ ไม่โลภจนทำอะไรเกินตัว มีความสุขกับชีวิตที่เป็นอยู่ ไม่ขวนขวายในสิ่งที่ไม่จำเป็น เสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักพึ่งพาตัวเอง พึ่งพาธรรมชาติ สามารถที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย อยู่ร่วมกันฉันพี่น้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่เป้าหมายที่จะค้นหา

ทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ในตนเองของแต่ละบุคคล และมีการสืบทอดภูมิปัญญา การทอดผ้าจากผู้สูงอายุสู่คนรุ่นใหม่

3.2 หลักของควมามีเหตุผล สมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่ว่างงานหลังฤดูเก็บเกี่ยว รายจ่ายยังคงมีตลอด จึงต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาวางงานและรายได้ที่ลดลง อาจมีการรวมตัว กันดำเนินงานผลิตผลิตภัณฑ์ขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถในการการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดมา ตั้งแต่บรรพบุรุษ รวมทั้งในการดำเนินงานนั้นมีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ การบริหารงานภายในกลุ่ม รวมทั้งภาครัฐมีการสนับสนุนเกี่ยวกับวิธีการผลิตการผลิตผลิตภัณฑ์ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์ วิธีการสร้างชื่อเสียง วิธีการสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นแก่กลุ่ม และการถ่ายทอดภูมิปัญญาและวัฒนธรรมต่าง ๆ ให้แก่เยาวชนรุ่นหลังได้ตระหนักถึงความสำคัญ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

3.3 หลักการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี การสร้างภูมิคุ้มกัน เพื่อให้กลุ่มสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในภาวะที่สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดต้นทุน การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีความเอื้ออาทร ตลอดจนมีความปรองดองสามัคคีกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

3.4 เงื่อนไขความรู้ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีการสั่งสมภูมิปัญญามาตั้งแต่สมัยบรรพ บุรุษถ่ายทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น มีการเข้าฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การที่ สมาชิกกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์ทุก ๆ วันก็จะเกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้

3.5 เงื่อนไขของการมีคุณธรรม สมาชิกวิสาหกิจชุมชนควรใช้หลักธรรมใน พระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ประกอบอาชีพสุจริต ด้วยความขยันหมั่นเพียร มีการทำงานที่คำนึงถึง ความพอดี พอเหมาะ กับเวลา สถานที่ และศักยภาพของตน ไม่หักโหม เมื่อเหนื่อยก็พักผ่อนรู้จัก ประหยัดและอดออม ใช้จ่ายตามความจำเป็น ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย แต่ต้องใส่ใจในหน้าที่ และดำเนินกิจการของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ต้องคำนึงถึงหลักของความพอประมาณ โดยยึดทางสายกลาง คือ ทางที่เน้นปัญญา รู้จักใช้จ่าย พอประมาณ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น รู้จักออมทรัพย์ ไม่โลภ เรียนรู้การเสียสละ การพึ่งพาตนเอง พึ่งพา ธรรมชาติ อยู่อย่างถ้อยถ้อยอาศัยกัน เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควมามีเหตุผล มีการรวมตัวกัน ดำเนินงานผลิตผลิตภัณฑ์ขึ้น โดยใช้ความรู้ความสามารถในการการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สืบทอดมาตั้งแต่ บรรพบุรุษ ซึ่งมีหน่วยงานของภาครัฐเข้ามาให้แนะนำ ปรึกษา การผลิต การฝึกอบรมการมีภูมิคุ้มกัน ในตัวที่ดีกลุ่มสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในภาวะที่สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของเงื่อนไข ความรู้ มีการสั่งสมภูมิปัญญา การเข้าฝึกอบรม สำหรับเงื่อนไขของการมีคุณธรรม ควรใช้หลักธรรม ในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็น แนวทางในการดำเนินชีวิต

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปแนวคิด การจัดการวิสาหกิจชุมชนกับหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมือ อาชีพ หัวใจสำคัญในการน้อมนำมาปฏิบัติ ดังนี้ ความพอประมาณ ในการผลิต การวางแผนผลิต ให้เหมาะสมกับปริมาณการบริโภค โดยนำหลักควมามีเหตุผลมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

ในการดำเนินงาน สร้างภูมิคุ้มกันในการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น การผลิตสินค้าที่หลากหลาย การออมเงินเพื่อใช้ในอนาคต โดยอยู่ภายใต้ความเป็นมืออาชีพ ในด้านความรู้ในทางวิชาการและการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชน ครอบคลุมการวางแผนการดำเนินงาน การเรียนรู้ และการดำเนินชีวิต ภายใต้ความมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เบียดเบียน สามารถพึ่งพาตนเองได้

แนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ขององค์กรหรือธุรกิจ เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการได้รู้ถึงสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ว่ามีสภาพและมีทรัพยากรเช่นไร สามารถระบุจุดแข็ง (Strengths) หรือ จุดอ่อน (Weaknesses) ในประเด็นต่าง ๆ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กรทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้น ต่อการดำเนินงานองค์กร เพื่อที่จะระบุโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรจะเรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis) (บุญทวารณ วิงวอน, 2556; ฉัตยาพร เสมอใจ, จิตติรัตน์ มีมาก และ คมกฤษ ปิติฤกษ์, 2552)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยเงื่อนไขหรือสิ่งซึ่งมีพลัง ต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554)

1.1 ผู้ประกอบการ คือ ผู้มีสิทธิในการกำหนด เป้าหมาย ทิศทาง และการดำเนินงาน ของกิจการ

1.2 คณะกรรมการอำนวยการ คือ กลุ่มคนที่ได้รับความไว้วางใจในการบริหาร กิจการ

1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของกิจการ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจับต้องได้ อาทิ สำนักงาน อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

1.4 พนักงาน หมายถึง คนหรือกลุ่มคนที่ทำงานให้กับองค์กรและได้รับผลตอบแทน จากองค์กร

1.5 วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ความเป็นอยู่ธรรมเนียมปฏิบัติ ค่านิยมของ สมาชิกองค์กร

นอกจากนี้สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยการวิเคราะห์ 4Ps (4Ps analysis) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (เอกชัย บุญยาพิษฐาน, 2553)

P : people คือ บุคลากร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ฯลฯ

P : properties คือ ทรัพย์สิน เช่น อาคาร อุปกรณ์ เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ

P : process คือ กระบวนการ เช่น การบริหารจัดการองค์การ การวางแผนงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ ฯลฯ

P : product and service คือ ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์การบริการ ความสามารถในทางการตลาด การขาย การส่งมอบ ทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สามารถวิเคราะห์ได้หลายลักษณะ เช่นกันในที่นี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงาน (Task environment analysis) หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operation environment analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงานเป็นการวิเคราะห์เจาะจงเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ (ตุลา มหาพสุชานนท์, 2554) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 คู่แข่ง คือ องค์การอื่นที่มีสายการผลิต การค้า หรือการบริการเช่นเดียวกับองค์การของเรา

2.2 ลูกค้า คือ ผู้จ่ายเงินซื้อสินค้าหรือการบริการจากองค์การ

2.3 ผู้จัดหาหน่วยวัตถุดิบ คือ ผู้ที่ทาหน้าที่จัดหาหน่วยวัตถุดิบสำหรับการผลิตการค้าหรือการบริการให้กับองค์การ

2.4 ผู้ดูแลกฎระเบียบ หมายถึง หน่วยงานที่มีอำนาจในการควบคุม ออกกฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ

2.5 พันธมิตรธุรกิจ ได้แก่ องค์การอื่นที่เข้ามาในลักษณะการร่วมทุนหรือในลักษณะการร่วมกันทำกิจกรรมกับองค์การ โดยได้ประโยชน์ร่วมกัน

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในลักษณะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถวิเคราะห์ได้ในหลายหลักการ ดังนี้

การวิเคราะห์พลังผลักดันภายนอกองค์การ

พลังที่ผลักดันภายนอก เป็นพลังที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า รวมทั้งมีผลต่อการพัฒนาประเภทผลิตภัณฑ์ การวาง ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ฯลฯ ตลอดจนยังส่งผลกระทบต่อผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้พลังผลักดันจากภายนอกแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังรายละเอียด (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

1. พลังผลักดันทางเศรษฐกิจ
2. พลังผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และธรรมชาติ

3. พลังผลักดันทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย

4. พลังผลักดันทางเทคโนโลยี

5. พลังผลักดันทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์ PESTLE

การวิเคราะห์ PESTLE คือ การวิเคราะห์บริบทของสภาพแวดล้อมทั่วไปภายนอกองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยจะเป็นสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันและในระยะยาว (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2553) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

P : political คือ การเมือง เช่น นโยบายของภาครัฐ สภาพการเมือง การปกครอง ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ฯลฯ

E : economics คือ เศรษฐกิจ เช่น ศักยภาพทางเศรษฐกิจของพื้นที่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับประเทศ ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด สถานการณ์ทางการค้า ทางการเงิน ค่าครองชีพ ภาษี การตลาด การค้า การลงทุน ฯลฯ

S : social คือ สังคม เช่น ศักยภาพของชุมชน ทศนคติที่มีต่อสินค้าหรือบริการ ชีวิตความเป็นอยู่ แนวโน้มประชากร การรู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐาน วัฒนธรรมและประเพณี ฯลฯ

T : technological คือ เทคโนโลยี เช่น ระบบสารสนเทศ การสื่อสาร โทรคมนาคม การผลิต การจำหน่าย นวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้ การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ

L : legal คือ กฎหมาย เช่น ข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ฯลฯ

E : environmental คือ สภาพแวดล้อม เช่น ทรัพยากรทางธรรมชาติ สภาพภูมิประเทศ สภาพดินฟ้าอากาศ ฯลฯ

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก วิเคราะห์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังรายละเอียด (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วยปัจจัยทางสังคมซึ่งมีอิทธิพลต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมทั่วไป แบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ 1. สภาพแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ 2. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 3. สภาพแวดล้อมทางการเมือง 4. สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย 5. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม 6. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามธุรกิจไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวได้ แต่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของธุรกิจ มาพิจารณาเพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสมกับธุรกิจ

2. สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม คือ สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อธุรกิจ ในการโต้ตอบและดำเนินการเพื่อการแข่งขัน ประกอบด้วย อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด อนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทดแทนกันได้ และความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้การเอาชนะสภาพแวดล้อมในประเด็นดังกล่าวข้างต้นจะแสดงถึงศักยภาพในการทำกำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

3. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน คือ ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งที่ธุรกิจมุ่งแข่งขันด้วย โดยวิเคราะห์ว่าคู่แข่งมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร คู่แข่งกำลังทำอะไร คู่แข่งมีความสามารถด้านใด คู่แข่งมีความเชื่ออย่างไรในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ การวิเคราะห์คู่แข่ง

ย่อมช่วยให้ธุรกิจเข้าใจและสามารถคาดคะเนแผนปฏิบัติการของคู่แข่งได้ รวมทั้งสามารถดำเนินการตอบโต้คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

สรุป แนวคิด ทฤษฎีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนสู่ความเป็นมืออาชีพ นั้นจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่ ด้านบุคลากร สินทรัพย์ขององค์กร กระบวนการจัดการ รวมถึงสินค้าและบริการขององค์กรที่สามารถจัดการ ควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านการวิเคราะห์นโยบายการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรนั้นเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นและเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนต่อไป

แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Valued chain)

แนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า ถูกเขียนโดย Michael E. Porter (1985) ในหนังสือเรื่อง Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance โดยกล่าวว่าห่วงโซ่คุณค่าเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ โดยพิจารณาความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ทำให้สามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม ซึ่งองค์กรธุรกิจจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันในการแข่งขัน และทำให้ลูกค้าสามารถรับรู้ถึงการสร้างคุณค่าขององค์กรได้ และเป็นคุณค่าหรือราคาสินค้าที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อยอมจ่ายให้กับสินค้าตัวใดตัวหนึ่ง ซึ่งคุณค่าของสินค้าเหล่านี้ เป็นผลจากการโยงใยคุณค่าต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานของบริษัทเจ้าของสินค้า ซึ่งมีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายระหว่างการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์กันคล้ายลูกโซ่แบบต่อเนื่อง การที่จะตรวจสอบว่า สินค้าและบริการมีคุณค่ามากจากกิจกรรมใด และมีค่าน้อยจากกิจกรรมใด ก็อาจศึกษาได้จากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (ยรรยง ศรีสม, 2553)

1. ความหมายของคำว่า “ห่วงโซ่คุณค่า”

จากแนวคิดที่ถูกเขียนขึ้นโดย Porter (1985) ได้มีนักวิชาการแปลความและศึกษาเรื่อง “ห่วงโซ่คุณค่า” ขึ้นมากมายและได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

ยรรยง ศรีสม (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง การสร้างคุณค่าหรือประโยชน์อื่น ๆ มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ โดยมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกันเพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อส่งต่อไปให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์

น้ำฝน ใจดี และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ห่วงโซ่คุณค่า เป็นการศึกษาระบบเชื่อมโยงกระบวนการในแต่ละกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการสร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าหรือบริการเพื่อส่งมอบประโยชน์หรือคุณค่า

ให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยพิจารณาจากการยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อแลกสินค้าและบริการของกิจการ

เลอทัต ศุภดิติก (2560) ได้กล่าวว่า Michael E. Porter ได้นิยามคำว่า “Value” หรือ คุณค่า ไว้ว่าเป็นจำนวนหรืออัตราที่ผู้ซื้อจะยอมจ่ายให้กับผู้ขายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการนั้นมา และได้แตกย่อยนิยาม “value chain” เป็นกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้องค์กรที่จะทำให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นในสายตาของผู้บริโภค เป็นการมองว่าลูกค้าจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง มีกระบวนการอะไรในระหว่างการผลิตบ้างที่ได้สร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการนั้น รวมไปถึงว่าจะต้องมีการจัดการเงินทุนอย่างไรเพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าที่จำเป็นได้ สรุปคือ การจัดการในมุมมองของ Value Chain นั้น เป็นการเพ่งความสำคัญของการจัดการและทรัพยากรไปยังกระบวนการที่ทำให้เกิดคุณค่า ลดการใช้ทรัพยากรไปยังกระบวนการที่ทำให้เกิดคุณค่า ลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่ได้สร้างคุณค่า เพื่อให้ Value ที่ลูกค้าให้นั้นมีมูลค่าสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการผลิตและขนส่งมากที่สุด ซึ่งต่างจากการมองกลยุทธ์เป็นเรื่องของนวัตกรรม (Innovation) หรือกลยุทธ์การตลาด (Marketing strategies) ซึ่งเป็นเรื่องของการปรับการให้คุณค่าของผู้บริโภคผ่านสื่อและกรรมวิธีต่าง ๆ นอกเหนือจากกระบวนการทำงานภายในองค์กร

สรุป ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง กิจกรรมการทำงานทั้งหมดขององค์กรในทุกขั้นทุกตอนในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบจนถึงการส่งมอบสินค้าสำเร็จรูปที่ส่งถึงมือของผู้ใช้ขั้นสุดท้าย

2. องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า

คุณค่า (Value) คือ ลักษณะผลงาน รูปร่าง และมุมมองต่าง ๆ ของสินค้าและบริการที่ลูกค้าเต็มใจที่จะ จ่ายเงินเพื่อให้ได้ไป คุณค่าจะถูกส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างไร จากการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรอื่น ๆ ให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ผู้ใช้ขั้นสุดท้ายต้องการหรือปรารถนาไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เมื่อใด และ อย่างไร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ กว้างขวางมาก ตั้งแต่ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และแม้แต่ตัวของลูกค้าเองด้วย โดย Porter ต้องการให้ผู้บริหารเข้าใจลำดับขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมในองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และแม้ว่าเขาจะเน้นเรื่องขององค์กรเดียว แต่เขาก็ให้ความสำคัญกับห่วงโซ่แห่งคุณค่าขององค์กรนั้นที่จะต้องเสริมการสร้างคุณค่าของ อุตสาหกรรมโดยรวมด้วย (ห่วงโซ่แห่งคุณค่า, 2560)

เมื่อกล่าวถึงงานด้านคุณภาพ เราสามารถจำแนกออกได้เป็นคุณภาพที่พึงต้องมี (Must be quality) หมายถึง คุณภาพที่ต้องมีอยู่อย่างครบถ้วนเป็นปกติ ถ้าหากไม่มีคุณภาพอย่างนี้ในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เมื่อใดแล้ว ลูกค้าจะไม่ซื้ออย่างแน่นอน และคุณภาพที่จูงใจซื้อ (Attractive quality) หมายถึงคุณภาพที่โดยปกติจะไม่มีคุณภาพชนิดนี้อยู่ในตัวสินค้า แต่ถ้าหากมีก็จะจูงใจลูกค้าให้เกิดความสนใจที่จะซื้อขึ้นมาได้ การที่จะสร้างคุณค่าอื่น ๆ หรือประโยชน์อื่น มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ จะมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อนำส่งต่อไปให้ลูกค้า กระบวนการเหล่านี้เรียกว่า Value Chain หรือห่วงโซ่แห่งคุณค่า (ห่วงโซ่แห่งคุณค่า, 2560)

ดังนั้น การสร้างงานคุณภาพเพื่อที่จะสามารถสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้นนั้น ในงานด้านต่าง ๆ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น ลูกค้ำขององค์กรนั้นปกติแล้วเราจะพบว่า ลูกค้ำนั้นมักมีความต้องการเหมือนกันหมด การผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้ำจึงไม่มีความหลากหลาย แต่ปัจจุบันลูกค้ำมีความต้องการไม่เหมือนกัน ทำให้สินค้าในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน ต้องคำนึงถึงความแตกต่างในการดำเนินชีวิต สภาพแวดล้อม การรับรู้ ฯลฯ ร่วมกันด้วยในกระบวนการทางธุรกิจหรือเรื่องคุณภาพเดิมนั้น เป็นการคำนึงถึงความรู้สึกซึ่งไม่สามารถวัดได้ว่าสินค้านั้นดีอย่างไรคุณภาพของสินค้าเป็นอย่างไร แต่ในปัจจุบันในเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญต้องคำนึงถึงคุณภาพที่เป็นมาตรฐานของสินค้า ทำให้สร้างการรับรู้ในตัวของผู้บริโภค สามารถวัดได้ จึงมีการควบคุมคุณภาพร่วมอยู่ด้วยในการผลิตสินค้า ณ ปัจจุบันกระบวนการสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด (ห่วงโซ่แห่งคุณค่า, 2560)

ตามแนวคิดของ Porter (1985) โดยทั่วไปการดำเนินธุรกรรมขององค์กรส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย โดยที่ Porter ได้จำแนกกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) โดยที่กิจกรรมหลักจะเกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือ การบริการที่ส่งมอบให้กับทางลูกค้ำ (Porter, 1985 อ้างถึงใน น้ำฝน ใจดี และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์, 2557 : 17-18) ทั้งนี้องค์รอนำระบบสารสนเทศในกิจกรรมเหล่านั้นมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแนวคิดของ Porter จะแบ่งกิจกรรมขององค์กรโดยใช้มิติทางด้านเทคโนโลยีและเศรษฐศาสตร์เป็นพื้นฐานในการแบ่งประเภทของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำภายในองค์กร และเรียกกิจกรรมเหล่านี้ว่า “กิจกรรมที่มีมูลค่า” (Value activities)

ใน Porter's Value Chain ซึ่งเป็นทัศนะของ Porter ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์กรสร้างได้ด้วย 2 วิธีหลัก คือ

1. การทำให้ต้นทุนในการผลิตและการให้บริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Low relative cost)
2. การทำให้สินค้าและบริการของตนเองแตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiation) เพื่อจะสามารถตั้งราคาสูง (Premium price) ได้

อย่างไรก็ตามไม่ว่าบริษัทจะเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันอย่างไร การสร้างกำไรของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทในการสร้าง Value ให้กับลูกค้ำและลูกค้ำตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการ ของตนเอง ด้วยเหตุนี้ Porter จึงเห็นว่าแท้ที่จริงและบริษัทก็คือกลุ่มขององค์ประกอบและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้าง Value ซึ่ง Porter เรียกกิจกรรมเหล่านี้ว่า Value activities และบริษัทจะสามารถทำกำไรได้ก็ต่อเมื่อ บริษัทสามารถสร้าง Value ซึ่งเป็นที่ต้องการของลูกค้ำได้สูงกว่า Cost ที่เกิดขึ้นโดยกิจกรรมหลักในการสร้าง มูลค่า Value activities ออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ คือ

1. กิจกรรมหลัก (Primary activities) คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้ำ ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่

1.1 ปัจจัยนำเข้า (Inbound logistic) ได้แก่ ระบบการนำเข้า การรับเข้า การเก็บรักษา การจัดส่ง ระบบคลังสินค้า การควบคุมสินค้า การคืนสินค้า

1.2 การปฏิบัติการ (Operations) ได้แก่ การผลิต กระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การประกอบชิ้นงาน การบำรุงรักษา การทดสอบ การควบคุมคุณภาพ

1.3 การกระจายสินค้า (Outbound logistic) ได้แก่ การกระจายสินค้า การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่ง และการขนส่ง

1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and sales) ได้แก่การตลาด และการขาย

1.5 การบริการ (Service) ได้แก่ การบริการต่าง ๆ เช่น การติดต่อ การรับประกัน การบำรุงดูแลรักษาซ่อมแซม การอบรม

2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting activities) คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับลูกค้า และช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

2.1 การจัดหาทรัพยากร (Procurement) ได้แก่ การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุและสินทรัพย์

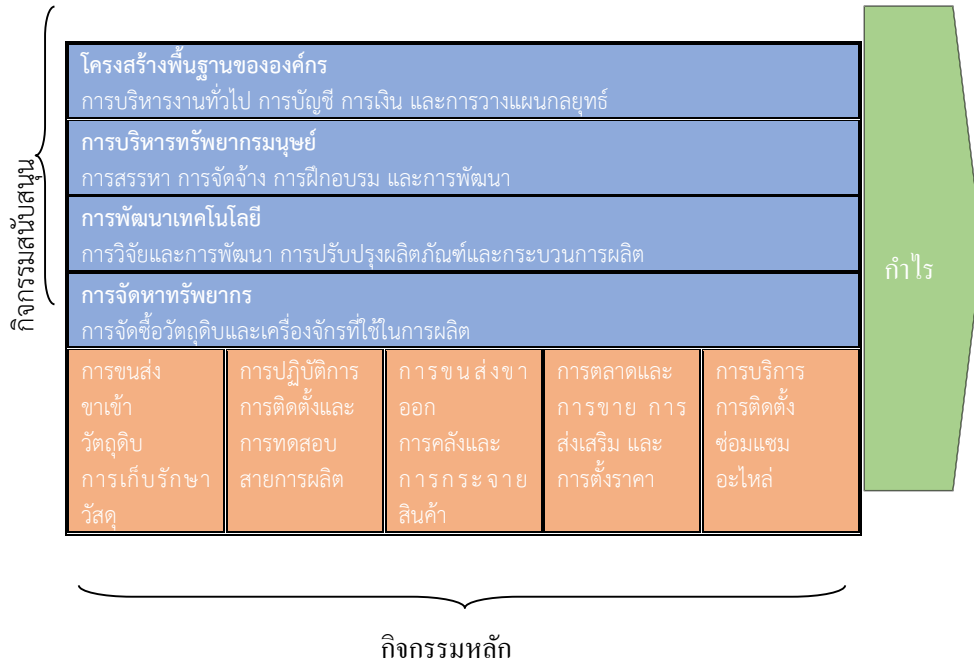
2.2 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในกิจกรรมต่าง ๆ

2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา เงินเดือน ค่าจ้าง การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพนักงานสัมพันธ์

2.4 การจัดการและโครงสร้างพื้นฐาน (Administration and infrastructure) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและการจัดการในองค์กร ระบบงาน กฎหมาย การจัดการด้านคุณภาพ ระบบข้อมูล

โดยที่แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าได้จำแนกประเภทกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าได้ดังนี้

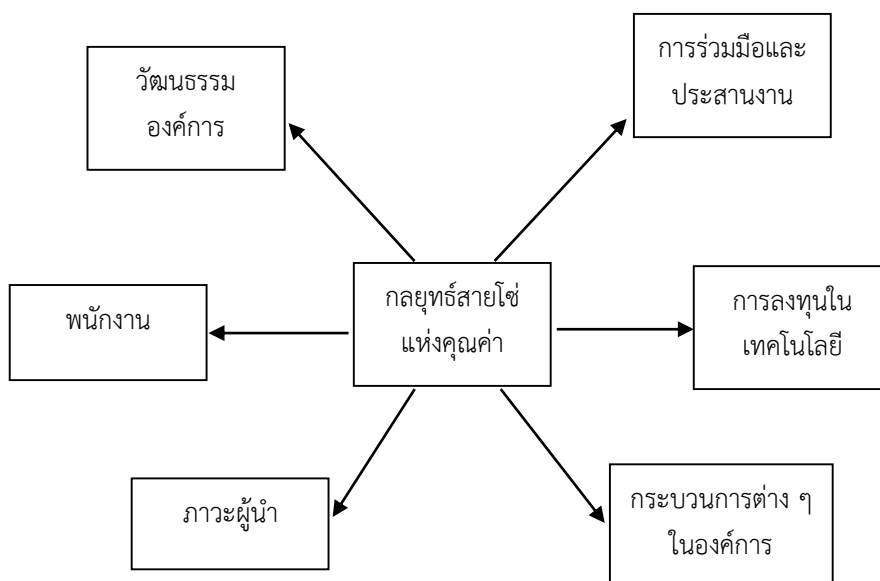
แผนภาพที่ 2-4 Value Chain Model (ชัยยศ สันตวงษ์ และ นิตยา เจริญประเสริฐ, 2546 : 59)
(ดัดแปลงจาก Value Chain Model ของ Michael E. Porter)



กลยุทธ์ห่วงโซ่คุณค่าที่ประสบผลสำเร็จ

องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ เพื่อการบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าให้เกิดความสำเร็จ

แผนภาพที่ 2-5 กลยุทธ์ห่วงโซ่คุณค่าที่ประสบผลสำเร็จ



ซึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าในงานเพิ่มผลผลิตขององค์กรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของการดำเนินการสร้างคุณค่าในโซ่แห่งคุณค่าข้างต้นดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เมื่อโซ่แห่งคุณค่าเป็นระบบของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกัน คนในองค์กรจะต้องมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างเดียวกันจนถึงขั้น เป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ องค์กรทุกองค์กรมีวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรม คือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คน ในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมทำหน้าที่เหมือน “เบ้า” ที่หล่อหลอมให้คนในองค์กร มีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และ ลดความขัดแย้ง

ฉะนั้นการดำเนินกิจกรรมการสร้างมูลค่าจะต้องมีการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เป็นแบบอย่างเดียวกัน เพราะการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งจะมีผลกระทบต่อกิจกรรมหนึ่งใน องค์กรด้วย จึงต้องมีการเปรียบเทียบ (Trade-offs) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินกิจกรรมหนึ่งจะเกิดผลโดยรวมของบริษัท จะเกิดประโยชน์สูงสุดสามารถแข่งขันได้

องค์กรควรเริ่มต้นจากการสำรวจดูว่า ปัจจุบันผู้คนในองค์กรมักมีพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติไปในทิศทางใดบ้างแล้วจึงนำเอาพฤติกรรมเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกับทิศทางที่องค์กรมุ่งที่จะไป เพื่อดูว่าพฤติกรรมใดที่จะทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมใดที่อาจเป็น อุปสรรคต่อการก้าวไปข้างหน้าขององค์กร ตัวอย่างพฤติกรรมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร และนำเอาพฤติกรรมที่ต้องการเห็นพนักงานทุกคนถือปฏิบัติเหล่านั้นมากำหนดเป็นค่านิยมหรือ วัฒนธรรมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ก็เหมือนกับการปลูกฝังวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ ให้แก่ผู้คนในสังคม ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสาร เน้นย้ำ ทำตัวเป็นตัวอย่างว่ากล่าวตักเตือนเมื่อ ไม่ปฏิบัติตาม และให้รางวัลเมื่อปฏิบัติได้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ การจัดองค์กร และการบริหารธุรกิจ (2560) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่า ไม่ได้หมายความว่า ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น ยังขยายออกไปครอบคลุมถึงพันธมิตรภายนอกองค์กรด้วย (External partners)

2. ทรัพยากรบุคคล (Human resource) ทรัพยากรมนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีเกียรติภูมิ ทรัพยากรที่ว่่านั้น ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์โดยมนุษย์แต่ละคนจะมีทรัพยากรดังกล่าวในระดับที่ต่าง ๆ บางคนมีมาก บางคนมีปานกลาง และบางคนมีน้อย ซึ่งขึ้นอยู่กับว่ามนุษย์จะนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้อย่างไรให้เกิด ประโยชน์และมีคุณภาพ ซึ่งความสำคัญของทรัพยากรบุคคล (ทุนมนุษย์) ที่นำมาสร้างขีดความสามารถในการ แข่งขันอย่างยั่งยืนจะต้องใช้ระยะเวลายาวนานและเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเมื่อเทียบกับสิ่งอื่น (Some activities are much harder to replicate than others) กล่าวคือ การแข่งขันด้านราคาใช้ระยะเวลา < 60 วัน คู่แข่ง ก็สามารถพัฒนาได้ทัน การแข่งขันด้านการโฆษณาใช้ระยะเวลา < 1 ปี การแข่งขันด้านนวัตกรรม ใช้ ระยะเวลา < 2 ปี การแข่งขันด้านระบบการผลิตใช้ระยะเวลา < 3 ปี การแข่งขันด้านช่องทางการกระจาย สินค้าใช้ระยะเวลา < 4 ปี ส่วนด้านการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคล (Human resources) นั้น จะต้องใช้เวลามากถึง > 7 ปี

ฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาเป็นแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เพราะทรัพยากรบุคคล (Human resource) เป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

ตารางที่ 2-2 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับและเชิงรุก

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)	การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)
1. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล	1. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิต
2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะ ออกแบบ เฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากร บุคคลเท่านั้น	1. โดยผ่านทรัพยากรบุคคล 2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้อง สัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์การ
3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากร บุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากร บุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของ กลยุทธ์องค์การ
4. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลใน องค์การ	4. ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงาน ด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการ บริหารทรัพยากรบุคคล

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อำนาจในการจูงใจ หรือใช้ความสามารถ ในการจูงใจและอิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นผู้นำขององค์กรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ เพราะจะเป็นผู้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทางธุรกิจ ซึ่งมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง แต่ที่สำคัญไปไม่น้อยก็คือ บุคลากรที่จะนำแนวทางนโยบายปฏิบัติ

กระบวนการสร้างคุณค่าในงานเพิ่มผลผลิตขององค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถจูงใจ และการติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำองค์กรที่จะให้ความสำคัญและปฏิบัติให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำมิใช่แต่ผู้ปฏิบัติอย่างเดียว แต่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการโน้มน้าวให้คน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่คู่กับผู้นำที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำโดยพื้นฐานแล้วจะต้องมี ทักษะการจูงใจให้คนได้ดี คือ พนักงานมีความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันบุคลากรแสดง พฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์การ

4. กระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ (Business process) กระบวนการทางธุรกิจ (Business process) เป็นขั้นตอนในการประกอบธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่การนำเงินมาลงทุนในกิจการ เพื่อใช้จ่าย เป็นค่าเครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ ค่าแรง ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานด้านต่าง ๆ แล้วทำการจำหน่ายสินค้าหรือบริการออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งรายรับแก่ธุรกิจ หลังจากนั้นจึงนำไปหักค่าใช้จ่ายเพื่อดูผลได้ สุทธิว่ากำไรหรือขาดทุน แล้วจึงนำเงินนั้นมาใช้เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป

การสร้างคุณค่าในงานต้องคำนึงถึงทุก กระบวนการในระบบธุรกิจว่าเป็นอย่างไร เพราะแต่ละองค์การ มีขนาดศักยภาพต่างกัน การดำเนินกิจกรรม การสร้างคุณค่าในงานอาจมีแนวทางที่ต่างกันบ้าง

5. การลงทุนในเทคโนโลยี (Technology investment) การดำเนินทางธุรกิจ ในปัจจุบันไม่ว่าจะมีขนาดเล็กไปจนถึงใหญ่ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง อาทิ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT หรือเทคโนโลยีทางการผลิตต่าง ๆ ที่นำมาใช้ เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้ สามารถเกื้อกูลให้งานสร้างคุณค่าขององค์การมีความก้าวหน้าและ สร้างความสามารถในทางการแข่งขันได้ ไม่ว่าจำนวนระยะทาง เวลา จำนวนการผลิต หรือ ความลับซับซ้อนใด ๆ ในงาน

เป็นไปได้เลยที่จะบริหารสายโซ่แห่งคุณค่าให้ประสบผลสำเร็จ หากไม่มีการ ลงทุนในเทคโนโลยี ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนดังกล่าวนี้คุ้มค่ามาก มีเครื่องมือมากมาย ที่สามารถนำมาใช้ได้ ตัวอย่างเช่น ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งเป็นระบบที่ เชื่อมโยง ทุกกิจกรรมภายในองค์การเข้าด้วยกัน หรือเครื่องมืออื่น ได้แก่ customer relationship management systems, business intelligence capabilities, e-business ที่ เชื่อมโยงกับ พันธมิตรเครือข่ายการค้า รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าอย่างเต็มที่คู่แข่งไม่อาจเทียบเคียงได้

6. ความร่วมมือ และการประสานงาน (Co-operation) สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ขาด ไม่ได้ใน กระบวนการสร้างคุณค่า คือ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีของทุกแผนกในองค์การ จะต้องร่วมมือกัน ตลอดจนมีความเข้าใจในการทำงานเป็นอย่างดีจึงจะประสบผลสำเร็จ เพราะกระบวนการของธุรกิจมีความ หลากหลาย เช่น กระบวนการของผลิตภัณฑ์และบริการ จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต และ กระบวนการขายหรือกระบวนการทางธุรกิจ จะประกอบ ไปด้วย กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการ สร้างและพัฒนาลูกค้า และ กระบวนการขยายการ ลงทุน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่คุณค่า

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เป็นการจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า และบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (Willing to pay) ในกระบวนการผลิตแต่ละ กิจกรรมย่อมสร้าง คุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ ทราบถึงแหล่งที่มาของ กระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ แน่นนอนเราสามารถนำประโยชน์ จาก Value Chain เข้ามาสู่ โมเดลเพชรของไมเคิล อี พอร์เตอร์ ความเชื่อมโยง (Linkages) เป็นอีก ส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในเชิง แข่งขัน ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ ภายใน Value Chain ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงของกิจกรรม ดังกล่าวกับกิจกรรมใน Value Chain ของผู้จัด จำหน่าย (Supplier) และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้น แนวคิด Value Chain คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรภายใต้ กรอบของกลยุทธ์การแข่งขัน ที่องค์กรยึดถือ แบ่งเป็นสองกลยุทธ์ใหญ่ ๆ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) การปรับเปลี่ยน Value chain เพื่อสร้าง ความได้เปรียบเชิงแข่งขันทั้งสองกลยุทธ์ต่างกันคือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ ความได้เปรียบ ด้านต้นทุน (Cost advantage) ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์สร้าง

ความแตกต่าง (Differentiation) คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจึง มีความโดดเด่นเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งจนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้

สรุป แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผู้ความเป็นมืออาชีพ จะต้องดำเนินการภายใต้ 2 กิจกรรมหลัก คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ในกระบวนการตั้งแต่ระบบนำเข้าวัตถุดิบ และการจัดเก็บ การผลิต การบรรจุหีบห่อ การกระจายสินค้า การขนส่ง นำหลักการตลาด การขาย และการบริการมาให้บริการลูกค้า โดยผ่านกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ในด้านการจัดการหาวัตถุดิบ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดโครงสร้างพื้นฐานในองค์กร ที่ครอบคลุมการจัดองค์กรและระบบงานในวิสาหกิจชุมชน

แนวคิดทฤษฎีนวัตกรรมและเทคโนโลยีการดำเนินธุรกิจ

1. ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม

ความหมายของ “นวัตกรรม (Innovation)” โดยทั่วไปหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือการปรับปรุงจากสิ่งเดิม ที่เกิดจากการนำความรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไปพัฒนาให้เกิดคุณค่าต่อลูกค้าต่อองค์กร ต่อสังคมและประเทศชาติ” หรือ หมายถึง “การทำสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม” ทั้งนี้การสร้างสรรคสิ่งใหม่ไม่จำเป็นต้องขจัดสิ่งที่มีอยู่เดิมออกไปทั้งหมด แต่อาจเป็นการต่อยอดจากสิ่งเดิมที่มีอยู่มาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับโอกาสและสภาวะการณ์ เพื่อให้ได้สินค้าใหม่ การบริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ หรือรูปแบบของธุรกิจใหม่ ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นได้ คนทั่วไปมักเข้าใจว่า “นวัตกรรม” คือสิ่งใหม่ที่คนไม่เคยคาดคิดมาก่อนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความใหม่เป็นแค่หนึ่งในองค์ประกอบโดยเป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมเท่านั้น เพราะ “นวัตกรรม” จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีทั้งเหตุและทั้งผลลัพท์ด้วย ซึ่ง “เหตุ” หมายถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) บวกกับความเพียรพยายาม (Effort) (พูลสวัสดิ์ เผ่าประพันธ์, 2557)

Drucker (1985, 1993 อ้างถึงใน สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2553) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่านวัตกรรมไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2558) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ไว้ว่า คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” นวัตกรรมนับเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดย “นวัตกรรม” สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบดังนี้ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Productinnovation)

2) นวัตกรรมด้านการบริการ (Service innovation) 3) นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต (Business process innovation) 4) รูปแบบธุรกิจใหม่ (Business model innovation) ซึ่งจากความหมายและความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้หลาย ๆ ธุรกิจต่างก็แสวงหานวัตกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดต่างและโอกาสที่จะนำไปสู่ความสำเร็จใหม่ ๆ ในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเมื่อวิเคราะห์การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายหลักของแต่ละตลาดในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักของการแข่งขันจะอยู่ที่คำว่า “นวัตกรรม” ทั้งการใช้นวัตกรรมเสริมมูลค่าให้แก่สินค้าเก่า หรือการสร้างนวัตกรรมขึ้นเพื่อเป็นสินค้าใหม่ อีกทั้งจากผลสำรวจแห่งสหสวรรค์ของบริษัทดีลอยท์ ทูช โทมัทสู จำกัด (Deloitte Touche Tohmatsu Limited หรือ DTTL) พบว่าร้อยละ 78 ของผู้นำทางธุรกิจ

ในอนาคต เชื่อว่า “นวัตกรรม” เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตทางธุรกิจ (พูลสวัสดิ์ เผ่าประพันธ์, 2556) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าตัวแปรสำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจคงหนีไม่พ้นนวัตกรรมซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรที่เป็นผู้นำในแต่ละธุรกิจเหล่านั้น มักเกิดจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด หากองค์กรไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองจากสิ่งใหม่ ๆ ก็ยากที่จะทำให้องค์กรยังคงครองความเป็นที่หนึ่งได้

2. หลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะก่อให้เกิด “นวัตกรรม”

จากข้างต้นที่ได้กล่าวมาแล้วถึงความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับ SMEs ไทย หลายคนอาจจะตั้งคำถามว่าแล้วการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะก่อให้เกิด “นวัตกรรม” นั้น จะสร้างได้อย่างไร วัฒนธรรมในองค์กรมักเกิดจากความเชื่อและพฤติกรรมที่ทำกันมาอย่างต่อเนื่องของสมาชิกในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือระบบขึ้นมาเพื่อใส่ความเชื่อและผลักดันพฤติกรรมนั้นเข้าไปในองค์กร ดังนั้น การจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องอาศัยเวลาและจะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารก่อน ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ผู้บริหารมักมองว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ปฏิบัติสืบทอดกันมานานซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง หรือหากเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหารเองได้ ดังนั้น หากต้องการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน และจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำมากกว่าการเป็นผู้ชี้แนะ ซึ่งต้องยอมรับความจริงว่า ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงก็จะมีทั้งคนเกลียดและคนรัก แต่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว (กนช รัตวานิช, 2556) สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ คณบดีภาควิชาเศรษฐศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เดินหน้าไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ความมุ่งมั่นและทุ่มเทต้องเริ่มต้นจากผู้บริหาร ตามด้วยโครงสร้างองค์กรที่กระตุ้นและก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างองค์กรที่ต้องมีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร จากนั้นความสำคัญอยู่ที่บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ทั้งผู้ที่มีบทบาทในแต่ละโครงการ (Champions) หรือผู้สนับสนุน (Promoters) ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีมมากกว่าปัจเจกบุคคล นวัตกรรม ยังเกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากกระบวนการที่เป็นทางการเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งการคิด

แต่ละครั้งจะต้องเชื่อมโยงให้เข้ากับงานที่กำลังทำอยู่ได้ (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2554 : 6) ขณะที่พลสวัสดิ์ ผ่องแผ้ว ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรม บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) (2556) ได้นำเสนอหลักปฏิบัติไว้ 3 แนวทาง ในการสร้าง “องค์กรนวัตกรรม” ดังนี้

2.1 ใช้เทคโนโลยีนำ (Technology drivers) เป็นแนวทางแรกที่ปฏิบัติได้ง่ายที่สุด คือสร้างให้เกิดความรู้สึภาคภูมิใจในความสามารถที่องค์กรมี แล้วดึงทักษะหรือความรู้ภายในองค์กรออกมาเป็นสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า

2.2 มองทะลุตลาด (Market readers) เป็นแนวทางสำหรับสร้างให้เกิดความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าและหน่วยงานสนับสนุนอย่างหน่วยงาน R&D เนื่องจากหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดลูกค้าหรือหน่วยงานที่เป็นลักษณะปฏิบัติการจะรู้ความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รู้ว่าอะไรที่ลูกค้าต้องการ/ ไม่ต้องการ โดยเฉพาะองค์กรที่มีตลาดอยู่ในหลายภูมิภาคจำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยปฏิบัติการกับหน่วยงานสนับสนุน

2.3 ค้นหาจากภายนอก (Need seekers) เป็นแนวทางที่องค์กรนวัตกรรมระดับโลกนิยมใช้ คือ การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมจากภายนอกโดยเฉพาะลูกค้าและคู่ค้า เป็นการทำให้คนในองค์กรเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอก และค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ จากการดึงให้ลูกค้าและคู่ค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการคิดค้นนวัตกรรม เพราะตัวลูกค้าจะเป็นคนที่รู้ความต้องการของตัวเองดีที่สุด และคู่ค้าคือ ผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจึงสามารถช่วยให้องค์กรประหยัดเวลาและเงินทุนในการทำนวัตกรรม

สรุป แนวคิด ทฤษฎีนวัตกรรมและเทคโนโลยีการดำเนินธุรกิจ เพื่อการพัฒนา ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนสู่ความเป็นมืออาชีพ นั้น วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรที่มีอยู่ หรือ สร้างขึ้นใหม่มาพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่ ให้เกิดประโยชน์ในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านการบริการ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบธุรกิจใหม่ ภายใต้บริบทที่เหมาะสมของวิสาหกิจชุมชน เพื่อเกิดคุณค่าเพิ่มในเชิงสร้างสรรค์

แนวคิดการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคธุรกิจเอกชนซึ่ง The Encyclopedia Americana ได้ขยายความว่า การบริหารและการจัดการใช้ทดแทนกันได้ คำว่า “การบริหาร” เป็นการจัดการงานบริหารระดับสูง ส่วน “การจัดการ” เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร สำหรับคำว่า การบริหารจัดการ Lunenburg & Ornstein (1996, อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2546 : 69) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างคำดังกล่าวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific

management) ว่า การบริหารจัดการจะให้ความสนใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์การ โดยภาพรวม ในขณะที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะสนใจการจัดการกับงานและคนงาน ซึ่งอาจสรุปได้ว่าผู้ที่ใช้ในความหมายแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะเห็นว่า คำว่า การบริหาร ครอบคลุมภาพรวมขององค์การในขณะที่การจัดการมุ่งไปที่การจัดการกับทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดหมาย และคำว่า “การบริหาร” ในที่นี้จะใช้ในความหมายว่า เป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์จูงใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์การให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ (ออนไลน์, 2560)

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการไว้มากมาย เช่น Peter F Drucker (1954 : 12) ปรมาจารย์ด้านการจัดการได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” (Management is Getting Things done Through Other People) และ Ernest , Dale. (1968 : 43); Harold , Koontz and Cyril (1972 : 43) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารหรือการจัดการหมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ Barnard and Chester I (1956 : 28) ให้ความหมายของการบริหารไว้สั้น ๆ ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Fesler and Kettl (1991 : 7) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย ส่วน Bartol and Martin (1991 : 6) ให้ได้ความหมายว่าการจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จโดยผ่านหน้าที่หลัก 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วน เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 2) และสุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 3) กล่าวว่า การจัดการ (Management) ใช้ในแวดวงของภาคเอกชน หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร สอดคล้องกับทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2545 : 14) ทักษิณ ชินวัตร (2545 : 6-7) และจารุพงศ์ พลเดช (2546 : 13-18) ที่กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการ รูปแบบและคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่าง ๆ ให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง ส่วนทองทิพพา วิริยะพันธุ์ (2546 : 156-157) ได้กล่าวถึงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพว่าการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) จะนำไปสู่การจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic management) ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากระบบเป็นรากฐานของประสิทธิภาพที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2545 : 59-60) ที่มีความเห็นว่าการจัดการคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการโดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีการทางการบริหารจัดการ

ทฤษฎีการหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจเพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ประเภท ที่เรียกว่า 4 M ดังนี้ คือ (Dubrin and Ireland, 1993)

2.1 คน (Man) คือ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้จัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ ซึ่งในวงจรธุรกิจมีคนหลายระดับ หลายรูปแบบ ทั้งระดับ ผู้บริหาร ผู้ใช้แรงงาน ร่วมกันดำเนินการจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

2.2 เงิน (Money) คือ เงินทุนเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุน เพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจโดยธุรกิจแต่ละประเภทใช้ปริมาณเงินที่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมใช้เงินทุนสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็กกว่า ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการวางแผนในการใช้เงินทุน และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบปัญหาด้านเงินทุน และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดคุ้มกับเงินที่นำมาลงทุน

2.3 วัสดุหรือวัตถุดิบ (Materials) คือ ในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิตค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำสุด อันจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรสูงสุดตามมา

2.4 วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Management method) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการต่าง ๆ หากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน ย่อมส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้ดี

วิเชียร วิทโยดม (2551 : 2 อ้างถึงใน สุวณี จรุงโรจน์ ณ อยุธยา, 2551 : 25-26) วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชนด้วยระบบพิธีการศุลกากรนำเข้าและส่งออกทางอิเล็กทรอนิกส์แบบไร้เอกสารของกรมศุลกากร” กล่าวถึง ทฤษฎีการในการบริหาร (Management resources) ว่า โดยทั่วไป ทฤษฎีการในการบริหารหรือปัจจัยในการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการบริหาร (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4M ทฤษฎีการในการบริหารหรือปัจจัยในการบริหารเหล่านี้เป็นสื่อที่จำเป็น หรือเป็นพื้นฐานในการบริหารที่จะขาดเสียมิได้ ถ้าขาดเสียแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการ หรือการบริหารธุรกิจก็ตาม งานก็ไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

3. หลักการและกระบวนการบริหารองค์กร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารเพื่อบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปี ค.ศ. 1916 ฟาโย (Fayo, 1916 อ้างถึงใน ดำรง วัฒนา, 2545 : 9) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการบริหารและจัดพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ Administration Industrielleet Generaleb เป็นภาษาฝรั่งเศส โดยฟาโย เห็นว่า หลักในการจัดการนั้นควรยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามตัวแปรต่าง ๆ เขาได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการคือ

3.1 การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

3.2 อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้ที่มีตำแหน่งเพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งในการทำงานได้

3.3 ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์กรต้องเคารพและยอมรับเพื่อสร้างสภาพงานที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย

3.4 หลักการ “สั่งการโดยคน ๆ เดียว” (Unity of command) เป็นหลักการซึ่งคุ้นเคยในชื่อของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานก็ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง

3.5 การมีทิศทาง (Unity of direction) คือการมีทิศทาง หรือเป้าหมายเดียวกันโดยแต่ละกลุ่มงานย่อย (กอง, แผนก, ฝ่าย) ในองค์กรที่มีกิจกรรมแยกย่อยออกมา

3.6 ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน

3.7 หลักการตอบแทน (Rmuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

3.8 หลักการรวมอำนาจ (Centralizaon) เป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับมากน้อยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ซึ่ง ฟาโย (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาในระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้น ๆ

3.9 การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชาซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใด ๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์กร

3.10 การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่นั่นคือ ใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ

3.11 ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ฟาโย (Fayol) กล่าวถึงหลักข้อนี้ว่านักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และความโอบอ้อมอารี (Kindliness)

3.12 หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personnal Fayo) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคลากร เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรพัฒนานักบริหาร

3.13 ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จจะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและมีความพึงพอใจในงาน

3.14 สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร

สรุป ว่า ฟาโย ได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ ซึ่งในการจัดการควรรยืดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่าง ๆ ได้ฟาโย (Fayo) ยังได้พูดถึงหน้าที่ของนักบริหาร (Administrative Duties) 16 ประการ คือ

1. วางแผนอย่างสุขุม
2. คำนึงถึงโครงสร้างของหลักทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ
3. กำหนดสายบังคับบัญชาตามลำดับ
4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก
7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน
8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ
9. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด
10. รักษาระเบียบข้อบังคับ
11. มีการลงโทษ
12. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล
13. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
14. มีการควบคุมในทุกกิจการ
15. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ
16. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเกินไป

สรุปว่า จากทฤษฎีและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า การบริหารองค์กรจะครอบคลุมเรื่องการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ความพึงพอใจต่อการทำงานและบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

গুলิกและเรดอน (Gulick & Lydall, 1973 : 47-88 อ้างถึงใน พิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544 : 22) เป็นนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มการศึกษาการจัดการตามหลักการบริหารได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการคือการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงานการรายงานและการงบประมาณหรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดดังต่อไปนี้

P = Planning หมายถึง การวางแผนงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์งานวิจัยเหตุการณ์ในอนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of work) เป็นกรมกองแผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (Specialization) ก็ได้ นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Control) และหรือพิจารณาในแง่หน่วยงาน (Organization) เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หรือบ้างก็เรียกเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานแนะนำหรือที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) เป็นต้น

S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Personnel administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Job ก็โดยรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ ซึ่งสัมพันธ์ภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวกรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศ งานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) เป็นต้น การอำนวยความสะดวกในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เหตุเพราะว่าการที่จะอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

Co = Coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นเพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานการร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหารเพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ทุกระดับของงานการร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตนเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วยอันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มากการรายงานโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาและหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

B = Budgeting หมายถึงการงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไป มักมีวงจรที่คล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive preparation and submission)
2. การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation authority)
3. การดำเนินการ (Execution)
4. การตรวจสอบ (Audit)

สรุปว่า ในการบริหารผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผนการจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ

4. กระบวนการทางการบริหารการจัดการ (The management process)

ฟาโย (Fayo, 1961 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 40) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารหรือการจัดการประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

4.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

4.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

4.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ในการจัดการของ ฟาโย (Fayo) ถือได้ว่า เป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะมีงานบริหารขององค์การทุกวันนี้มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ ฟาโย ได้แบ่งแยกเอาไว้ในขณะที่การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหารในองค์การต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบองค์การ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ ในยุคปัจจุบันองค์การรัฐบาลหรือเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแข่งขัน การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนไป ล้วนส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะดังกล่าว องค์การในฐานะที่อยู่ในระบบการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การย่อมส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ได้จึงนำการศึกษาแนวคิดของการจัดการวิธี “ระบบ”

สรุปว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วยหน้าที่ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบัญชาการและการสั่งการ การประสานงานและการควบคุม การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบขององค์การ

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1997 : 7) ได้นำเสนอว่ากระบวนการจัดการประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนหรือกำหนดการทำงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ประการแรกของกระบวนการบริหารผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าแผนงานเป็นกรอบและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานทั้งหมดถ้าปราศจากแผนงานแล้วเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลดีการวางแผนในการบริหารงานนั้นจะต้องจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวในการวางแผนนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะใช้เงินเท่าไร (How many) จะให้ใครเป็นผู้ทำ (Who) และจะกระทำที่ไหน (Where) และทำเมื่อไร (When)

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดองค์การหรือจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่งงานขององค์การหรือของหน่วยงานย่อยพร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายการควบคุมและบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดขนาดของการควบคุมไว้ด้วยการจัดองค์การอาจแสดงไว้ในรูปของแผนภูมิองค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

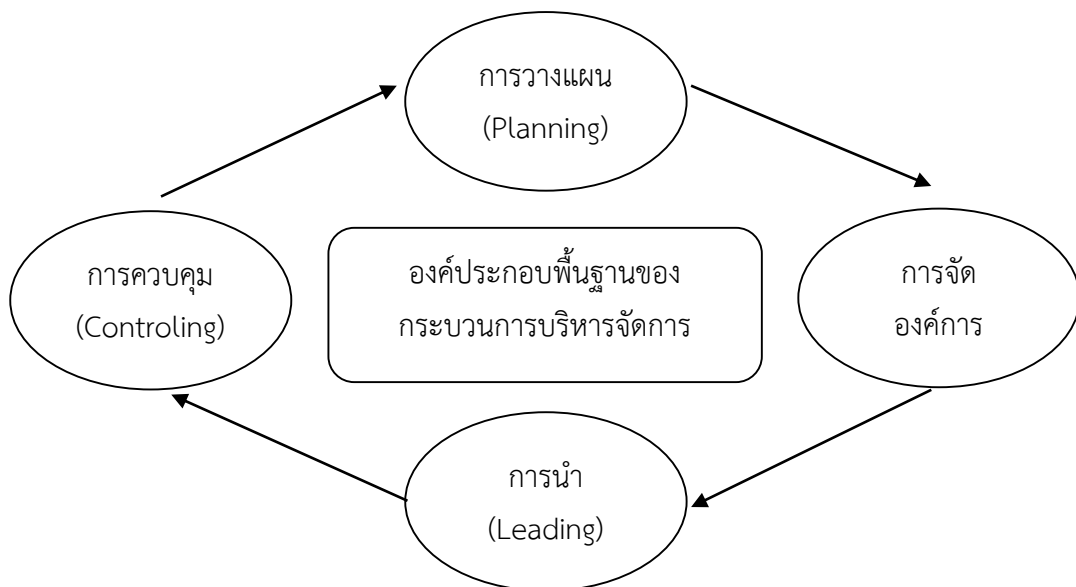
3. การนำ (Leading) หมายถึง การที่ผู้นำใช้การโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การปฏิบัติตามคำสั่งของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการติดต่อสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจภายในองค์การอีกด้วย

4. การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การว่าสมาชิกองค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยดูได้จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้างานของการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนในการทำงาน

จากกระบวนการในการจัดการดังกล่าวข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดการที่เริ่มต้นจากการวางแผนแล้วไปจบลงที่การควบคุมจะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้นนักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอเพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์การในท้ายที่สุด

สรุปว่า กระบวนการบริหารจัดการมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ กระบวนการที่เริ่มต้นจากการวางแผนการจัดการองค์การ การนำ และจบลงที่การควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสภาพแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นนักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่เสมอเพื่อที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์การ องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารจัดการทั้ง 4 ประการดังกล่าวต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถนำมาแสดงได้ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 2-6 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ (Bartol & Martin, 1997)



สรุป แนวคิด ทฤษฎี การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย การดำเนินงานขององค์การตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ปฏิบัติงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการบริหารหรือวิธีปฏิบัติ (Management) ผ่านกระบวนการบริหารจัดการในด้านการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Control) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้

ภาวะผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or contingency Leadership) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงาน ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรตตินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1.1 Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนึ่งงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ

1.2 Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

1.3 Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

1.4 Compromiser คือ ผู้ประนี ประนอมทุก ๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization

William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life-Cycle Theories

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

- 3.1 ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- 3.2 ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3.3 ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม
4. เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ
 - 4.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
 - 4.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
 - 4.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
 - 4.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน
5. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

 - 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้อำนาจยอมรับ
 - 5.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
 - 5.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของ

งานทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ยูดา รีกไทย และสุภาวดี วิหะระพันธ์ (2547 : 37-40) ได้เรียบเรียงไว้ว่าความพยายามหาความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการที่องค์กรต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบแผนเกิดจาก พฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรม ในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่ม โดยอธิบายว่าแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไรคือมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบขององค์กรและช่องทางในการสื่อสาร ส่วนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ คือ การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่ม ให้ความสนับสนุนแก่ผู้อื่นมีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม และเชื่อว่าลักษณะ หรือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของภาวะการเป็นผู้นำ มีแนวคิดคือ เมื่อผู้นำทำอะไรบางอย่างต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 อย่างไปพร้อม ๆ กัน

ความต้องการของงาน คนมาทำงานร่วมกันก็เพราะงานนั้นยากเกินที่จะทำเพียงคนเดียวได้ ธรรมชาติของงานเป็นตัวกำหนดความต้องการต่าง ๆ และการตอบสนองจากผู้นำจากกลุ่มแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติและความสามารถของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำจึงต้องตระหนักถึงธรรมชาติและความต้องการของกลุ่ม 2. ความต้องการของกลุ่มจะไม่ปรากฏออกมาเช่นความต้องการของงานกลุ่ม จะต้องการการส่งเสริมและการบำรุงรักษาระดับความสามัคคีของกลุ่ม นอกจากนี้ กลุ่มก็ยังต้องการสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม 3. ความต้องการสุดท้าย คือ ความต้องการส่วนตัวของคนที่มาทำงานในกลุ่มนั้น ซึ่งอาจเป็นความต้องการทางด้านกลุ่มจิตใจ เช่น การยอมรับ สถานภาพคือความรู้สึกว่าได้สิ่งที่มีค่า ซึ่งแต่ละคนให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วนในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามของทีมและทีมที่ดีที่สุดคือทีมที่ประกอบด้วยผู้นำที่ปรากฏโดยธรรมชาติภายในองค์กร ผู้นำที่ดีควรกระตุ้นให้คนคิดถึงคุณค่าและความต้องการของงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของส่วนรวมสอดคล้องเข้ากันกับค่านิยมของคนและของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational theories)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวมาศึกษาสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเลอร์ (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีความเป็นผู้ตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational theory) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's path-goal theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของวรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton's normative

decision theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกันส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิตเลอร์ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational control) 3 สถานการณ์ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2. โครงสร้างงาน 3. อำนาจตามตำแหน่ง (สมัยศ นาวีการ, 2540 : 186)

สรุป แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ เพื่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชน กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน สู่ความเป็นมืออาชีพ องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ เทคโนโลยี องค์การ และคน และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ที่ทำให้กลุ่มยอมรับ โครงสร้างของงานที่เหมาะสม และอำนาจของผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษญา สง่าโยธิน (2560) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในประเทศและต่างประเทศนั้น จะมีปัจจัยความสำเร็จ ดังต่อไปนี้ 1. ปัจจัยด้านผู้นำ คือ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี รับฟังความคิดเห็น วิสัยทัศน์กว้างไกลและมองการณ์ไกล 2. ความสามัคคีและการมีส่วนร่วม คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน และความร่วมมือกัน 3. ระบบการบริหารจัดการที่ดี คือ มีเป้าหมาย มีโครงสร้าง มีระบบ 4. เงินทุน คือ มีการบริหารจัดการปันส่วนและมีระบบทางการเงินที่ชัดเจน 5. การสนับสนุนจากทางภาครัฐ คือแนวทางในการพัฒนาให้เกิดความแข็งแกร่งและยั่งยืน 6. ทักษะ คือ ความสามารถในการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการ 7. การสร้างเครือข่ายและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก 8. ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ รู้จักวางแผนที่ดี มีการสร้างขวัญและกำลังใจ 9. มีตลาดรองรับ คือ ตลาดที่รับผลิตภัณฑ์ที่แน่นอนและสินค้าต้องมีคุณภาพ ได้รับการช่วยเหลือจากเครือข่าย 10. การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย เพื่อตรวจสอบความโปร่งใส 11. การสื่อสาร คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ 12. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสวยงามตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ 13. อุปกรณ์และเครื่องมือมีความพร้อมและเพียงพอต่อความต้องการ 14. ใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด 15. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการลดปัญหามลภาวะที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

สมศักดิ์ สุขสุวรรณกุล (2560) ได้วิจัยเพื่อศึกษาข้อมูลและเส้นทางของข้อมูลที่จะถูกจัดเก็บประมวลผลและติดตามผลโดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนพระราชรัฐ และศึกษาระบบการบริหารจัดการข้อมูลของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ช่วยเหลือโรงเรียนพระราชรัฐโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาระบบการบริหารจัดการข้อมูลของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ช่วยเหลือโรงเรียนพระราชรัฐโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องบันทึกข้อมูลเพื่อการติดตามแนะนำโครงการของโรงเรียนพระราชรัฐ ได้แก่ 1. บันทึกข้อมูลผู้ใช้และรหัสผ่าน 2. บันทึกข้อมูล

สถานศึกษา 3. บันทึกชื่อและกลุ่มประเภทของโครงการ 4. บันทึกวัตถุประสงค์ของโครงการ 5. บันทึกกิจกรรมของโครงการ 6. บันทึกผลลัพธ์ (Outcome) ตัวชี้วัด (KPI) และรูปภาพกิจกรรม 7. บันทึกสถานะโครงการ 8. บันทึกเงินสนับสนุน 9. บันทึกสถานะผลสำเร็จของโครงการเป็นรายเดือน 10. บันทึกการลงพื้นที่ของสคูลพาร์ทเนอร์ 11. บันทึกการตอบโต้แสดงความคิดเห็นของสคูลพาร์ทเนอร์ ซึ่งโปรแกรมระบบมีความใกล้เคียงกับการติดตามลงพื้นที่จริง จึงสามารถนำโปรแกรมระบบบริหารจัดการโรงเรียนพระราชรัฐให้กับสคูลพาร์ทเนอร์ที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนพระราชรัฐใช้ในการติดตาม ประเมินผลโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านโปรแกรมระบบบริหารจัดการโรงเรียนพระราชรัฐ

สุภาพพร ลอยวัฒนกุล อรรวรณ กมล พะยอม ตอบประโคน และมานพ ทองไทย (2559) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้ 1. ด้านการผลิต มีการวางแผนการผลิตสินค้า และการกำหนดขั้นตอนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบที่เพียงพอทันต่อความต้องการ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีการพัฒนากระบวนการผลิตสินค้า 2. ด้านการตลาด โดยมุ่งเน้นที่ตลาดท้องถิ่น ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ 3. ด้านการเงิน มีการจัดทำบัญชีการเงินที่ชัดเจนและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 4. ด้านการจัดการ มีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับของกลุ่ม ให้สมาชิกได้ปฏิบัติตามเพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้ง 5. ด้านการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาร่วมกัน 6. ด้านผู้นำ โดยผู้นำต้องมีความพร้อมในการช่วยเหลือสมาชิกที่เผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง

บพิตร ปริบูรณ์กร (2558) ได้ศึกษา การบริหารงานเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. สมาชิก มีความเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือกับส่วนรวม และมีคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบร่วมกัน เห็นอกเห็นใจ และไว้วางใจกัน 2. ผู้นำหรือแกนนำ มีความเข้มแข็ง ซื่อสัตย์ เสียสละ สนใจใฝ่เรียนรู้ สื่อสารกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ให้กำลังใจสมาชิกและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ 3. การบริหารจัดการ เน้นเป้าหมายเพื่อพึ่งพาตนเอง มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน แบ่งงานตามความสามารถ โปร่งใส ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ มีศูนย์ประสานงาน 4. การติดต่อสื่อสาร เป็นประจำต่อเนื่อง สม่ำเสมอ รับฟังความคิดเห็นของทุกคน ร่วมอภิปรายหรือมีการถกเถียงกันด้วยเหตุผล 5. การสนับสนุนจากภายนอก สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของชุมชน มีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น ควรเน้นกระบวนการเรียนรู้โดยให้ชุมชนเรียนรู้วิธีคิดมากกว่าให้ทำตามสูตรสำเร็จหรือเลียนแบบวิธีทำ

อริญญา อุดลย์เดช (2558) ได้ศึกษา ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโคร่งเรือง ตำบลรังกาใหญ่ อำเภอยะผิง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. มีการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการ และแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน มีการสื่อสารพูดคุยทุกวัน และมีการนัดประชุมอย่างเป็นทางการทุก 3 เดือน 2. ประธานกลุ่มมีภาวะผู้นำ ในการกำหนดบทบาทของคณะกรรมการ และสมาชิกให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีวิธีคิดและปฏิบัติที่ถูกต้อง 3. สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคี เกิดจากการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนและมีการสื่อสารกันทุกวัน 4. มีตลาดที่แน่นอนสามารถประกันราคาผลผลิตได้ เกิดจากกลุ่มทำการตลาดโดยการประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 5. มีการจัดทำบัญชีการเงิน และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสามารถชี้แจงการจัดการด้านการเงิน

และด้านรายได้ของกลุ่มอย่างโปร่งใส 6. ภาครัฐให้การสนับสนุนความรู้ที่เป็นประโยชน์ คำแนะนำ วัสดุอุปกรณ์ และการส่งเสริมการตลาดให้กับกลุ่ม

ฐิติมา วงศ์อินตา และคณะ (2558) ได้ทำการวิเคราะห์โซ่คุณค่าอาหารฮาลาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมทั่วไปของการจัดการโซ่คุณค่าของสินค้าฮาลาลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการหารูปแบบการจัดการโซ่คุณค่าที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าฮาลาลงานวิจัยนี้ได้ทำการสำรวจข้อมูลทั้งผู้ประกอบการอาหารฮาลาลและผู้ผลิตอาหารฮาลาล ผลการสำรวจข้อมูลพฤติกรรมผู้ประกอบการอาหารฮาลาล พบว่าผู้ประกอบการยังขาดความเชื่อมั่นในเครื่องหมายฮาลาล ในขณะที่ผลการสำรวจผู้ประกอบการอาหารฮาลาลพบว่าค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งเครื่องหมายรับรองฮาลาลค่อนข้างสูง คณะผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการยกระดับห่วงโซ่คุณค่าของอาหารฮาลาลไทย โดยผู้ประกอบการควรมีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการรับรองตราฮาลาล และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดห่วงโซ่ ส่วนหน่วยงานที่ให้การรับรองหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจรับรอง และผู้กำกับตรวจตรา ควรแยกกันทำงานอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความโปร่งใสรวดเร็วและเพิ่มความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ระบบวิทยาศาสตร์ฮาลาล เป็นระบบที่มีส่วนสำคัญในการเพิ่มความน่าเชื่อถือทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

น้ำฝน ใจดี และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าของมังคุดเพื่อการส่งออกในเขตภาคตะวันออก โดยจากการศึกษาพบว่าเกษตรกร ผู้ปลูกมังคุดในเขตภาคตะวันออก มีความคิดเห็นต่อความสามารถในกิจกรรมบนห่วงโซ่คุณค่าทั้ง 9 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนผู้ประกอบการส่งออกมังคุดในเขตภาคตะวันออก มีความคิดเห็นต่อ ความสามารถในกิจกรรมบนห่วงโซ่คุณค่าทั้ง 9 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งส่งผลทำให้ เกษตรกรผู้ปลูกมังคุดและผู้ประกอบการส่งออกมังคุดในเขตภาคตะวันออก ควรให้ความสำคัญใน กิจกรรมบนห่วงโซ่คุณค่าทั้ง 9 ด้าน โดยควรมีการวางแผนการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องใน ธุรกิจ อาทิเช่น เกษตรกรผู้ปลูก ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้จัดการด้านการขนส่ง ผู้ส่งออก ตลอดจน หน่วยงานของภาครัฐ เป็นต้น

ปทุมทริกา สุคนธสิงห์ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ : กรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์จากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ และสวยงามตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ เนื่องจากการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายนั้นต้องผลิตตามความต้องการของผู้บริโภค 2. สมาชิกในกลุ่มมีทักษะและความสามารถด้านการผลิต เป็นการสะท้อนให้เห็นศักยภาพขององค์กรในการผลิตสินค้าด้วยทักษะที่เกิดจากความชำนาญในการผลิต 3. สมาชิกมีการพัฒนาด้านต่าง ๆ สม่่าเสมอ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้งานทุก ๆ ด้านประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากมีการพัฒนาและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4. กลุ่มมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร สำหรับการผลิต เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้เกิดความสามารถในการผลิตอย่างต่อเนื่อง 5. ประธานและคณะกรรมการมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความเชื่อถือ 6. ผู้นำกลุ่มสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการร่วมมือกันทำงาน ส่งผลต่อความผูกพัน 7. การจัดหาเงินทุนจากภายในและภายนอก เพื่อเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไป

อย่างต่อเนื่อง 8. กระบวนการผลิตมีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการบริโภคสินค้าของผู้บริโภค

ขวัญกมล ดอนขวา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 1. เพื่อวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจชุมชนและองค์ประกอบของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีผลต่อการจัดการธุรกิจชุมชน และ 3. เพื่อศึกษาคูณลักษณะของกลุ่มอาชีพ ได้แก่ รายได้ของกลุ่มอาชีพเฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจของกลุ่มอาชีพ และการได้รับการอบรมการจัดการธุรกิจชุมชนของสมาชิกกลุ่มอาชีพมีผลต่อการจัดการธุรกิจชุมชน โดยเน้นศึกษากลุ่มอาชีพในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น สุรินทร์ อุดรธานี และชัยภูมิ โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratify random sampling) และแบบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) รวมทั้งสิ้น 230 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและสมการพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้าน การตลาด และการจัดการการเงินและบัญชี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการธุรกิจชุมชน ส่วนความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ความรู้ และคุณธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีค่ามีค่า KMO ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square ผ่านเกณฑ์การทดสอบทางสถิติ นอกจากนี้ยังมีค่า Total Initial Eigenvalues มากกว่า 1 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดถึง 75 % โดยองค์ประกอบทุกตัวมีค่า Factor Loading เข้าใกล้ 1 ในด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในด้านการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีและความมีเหตุผล มีผลกระทบทางตรงต่อการจัดการธุรกิจชุมชนด้านการผลิตมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.490 และ 0.315 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มอาชีพใช้เงื่อนไขความรู้มาเป็นหลักในการพิจารณาการจัดการธุรกิจชุมชนด้านการผลิตมากกว่าเงื่อนไขคุณธรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.518 และ 0.289 ตามลำดับ กลุ่มอาชีพมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในระดับสูงมากเพียงใด มีระยะเวลาดำเนินการมายาวนาน และการได้รับการอบรมของสมาชิกในแต่ละกลุ่มอาชีพเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจชุมชน จะ ทำให้สามารถประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจของกลุ่มอาชีพเพิ่มขึ้น

ณัฐพัชญ์ เอกสิริกุลชัย (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พบว่า การสร้างคุณค่าควรสร้างจากกิจกรรมบนห่วงโซ่ คุณค่าเพราะเป็นใบเบิกสำคัญที่สร้างความแตกต่างและสร้างเสริมมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการได้ เป็นอย่างดีซึ่งการสร้างคุณค่าได้จะต้องเกิดจากตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำถึงกระบวนการปลายน้ำของ ห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งถ้าหากมีการลงมือปฏิบัติแล้วจะยังช่วยลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่ากำไรได้มากขึ้น อีกทั้ง ยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพของ การบริการที่จะเกิดขึ้นและแสดงออกมา โดยที่ทุก ๆ กิจกรรมและทุก ๆ แผนก จะต้องให้ความร่วมมือกัน เพื่อไปถึงเป้าหมายขององค์กร

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา 2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา และ 3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขต ลุ่มทะเลสาบสงขลา โดยผู้วิจัยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเชิงสำรวจ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ประกอบการ จำนวน 32 ราย ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง Snowball sampling และการสนทนากลุ่มด้วยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน และเจ้าหน้าที่รัฐ จำนวน 9 ท่าน มาร่วมอภิปรายเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ PESTLE analysis SWOT analysis การวิเคราะห์บริบท เชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์เชิงบรรยาย ผลการศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านสังคม เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และปัจจัยทางนิเวศวิทยา เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในด้านปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีดังนี้ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและ การเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และปัญหาต้นทุนการผลิต โดยแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้าน ต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

วิทยา จันทร์แดง (2555) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. ศึกษาผลการนำนโยบายเรื่องการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็งไปสู่การปฏิบัติ 2. ศึกษากระบวนการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน 3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 23 คน การสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า 1. นโยบายการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็งมีการดำเนินการในด้านการเพิ่มศักยภาพขององค์กรชุมชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของคนในชุมชน 2. ชุมชนมีการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการชุมชน การประกอบอาชีพ การจัดการทรัพยากรในชุมชน และการพัฒนาองค์กรในชุมชน 3. รูปแบบใหม่ที่ค้นพบคือ การบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งแบบบูรณาการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การวิจัยในครั้งนี้ไปสู่อุปสรรคใหม่ คือ 1. การมีส่วนร่วมที่สนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็ง แบบไตรภาคี ได้แก่ องค์กรชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคีสนับสนุน 2. ระบบสนับสนุนชุมชน เข้มแข็ง ได้แก่ ระบบความรู้ ระบบข้อมูล ระบบความสัมพันธ์ และมีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง 3. แนวทางในการสร้างชุมชนเข้มแข็ง คือ แนวทางด้าน การฟื้นฟูชุมชน แนวทางด้าน การปรับตัวของชุมชน และแนวทางด้าน การดำรงอยู่ของชุมชน

ธนพร มั่นขจรพงษ์ และศานิต เก้าเอี้ยน (2555) ได้ศึกษา การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเฟอร์นิเจอร์ไม้ไผ่ บ้านดอนชาติ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. มีความรู้และทักษะในการผลิต เนื่องจากได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้านความรู้และเงินทุนจากภาครัฐทำให้เกิดศักยภาพในการผลิตและมีทักษะที่เพิ่มขึ้น 2. มีการจัดการบริหารองค์การในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนำมากำหนดกลยุทธ์ให้กับกลุ่มเพื่อให้สมาชิกได้ดำเนินงานตามที่วางแผนไว้ 3. ทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และมีการปันผล ทำให้ไม่เกิดปัญหาด้านความขัดแย้ง

จิรพร มหาอินทร์, อรุณี พึ่งวัฒนานุกุล, ลิตินันท์ พงษ์คะเชนทร์ และขวัญฤทัย วงศ์คำแหงหาญ (2554) ได้ศึกษา การดำเนินงานและการส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. นโยบายของรัฐที่เปิดโอกาสให้มีการจ้างงาน สร้างรายได้แก่คนในชุมชน เป็นการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงไว้ ถือได้ว่าเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการกลุ่ม ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดให้แก่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น 2. ความร่วมมือของคนในองค์กร ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล 3. ภาวะผู้นำของผู้นำกลุ่ม ในการขับเคลื่อนกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีใจเสียสละเห็นความสำคัญของการทำงาน 4. ความเข้มแข็งของชุมชนที่เกื้อกูลการขับเคลื่อนกลุ่ม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาชุมชนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

สัจจา บรรจงศิริ และคณะ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน 2. ศึกษาปัจจัยการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน 3. ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การสู่ตัวอย่างใช้แบบแบ่งชั้นภูมิกับวิสาหกิจชุมชนที่มีการดำเนินกิจกรรม 3 ประเภท ได้แก่ การผลิตเมล็ดพันธุ์ การบริการ และการแปรรูป แต่ละประเภททำการศึกษากับวิสาหกิจชุมชนที่มีระดับแตกต่างกัน 2 ระดับ คือ ก้าวหน้าและพื้นฐาน ตามลำดับ จากนั้นกำหนดตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงได้วิสาหกิจชุมชนที่ศึกษาจำนวน 6 วิสาหกิจชุมชน ตามประเภทของวิสาหกิจชุมชน และต่างระดับ ดังนี้ วิสาหกิจชุมชนประเภทการผลิตเมล็ดพันธุ์ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนโนนสว่างและหนองมะค่าแต้ วิสาหกิจชุมชนประเภทการบริการ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนบุไทรโฮมสเตย์และบ้านสุขสมบูรณ์ วิสาหกิจชุมชนประเภทการแปรรูป ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนจิกสูง และเกาะกา ตามลำดับ การสู่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน ใช้การสู่แบบพบโดยบังเอิญจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งของสมาชิกทั้งหมด ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ การวิเคราะห์ SWOT

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจชุมชนที่ศึกษาเริ่มจัดตั้ง ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548-2551 ส่วนใหญ่ไม่มี สำนักงาน การบริหารงานกลุ่มและกองทุนส่วนใหญ่ดำเนินการโดยคณะกรรมการกลุ่มที่มาจากการเลือกตั้ง ประกอบด้วยประธานและกรรมการ 5-15 คน มีกฎระเบียบข้อบังคับ แหล่งของเงินกองทุนเริ่มต้น มาจากการสนับสนุนปัจจัยการผลิตจากภาครัฐ การดำเนินกิจกรรมการผลิตของกลุ่ม และการระดมทุน จากสมาชิก การจัดการเรียนรู้มีหลายรูปแบบ ได้แก่ อบรมจากศูนย์เรียนรู้

การเรียนรู้ภายในกลุ่ม การทดลองด้วยตนเอง และการศึกษาดูงาน การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา 2 ด้าน คือ 1. ปัจจัยทั่วไป ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิก ประธาน/กรรมการ ระบบการบริหารงาน ศูนย์เรียนรู้ การเรียนรู้ของสมาชิก ผู้สืบทอดและผู้อาวุโส ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติ ปัจจัยการผลิต พ่อค้าคนกลาง หน่วยงานสนับสนุนและการแข่งขัน 2. ปัจจัยเฉพาะด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ประกอบด้วย ระบบชลประทาน ปัจจัยการผลิต การแปรรูปผลผลิตข้าวเพื่อเพิ่มมูลค่าข้าว การลดต้นทุน การผลิต การจัดตลาดกลาง แลกเปลี่ยนพันธุ์ข้าว และการจัดตั้งสวัสดิการชาวนา ปัจจัยเฉพาะด้านการ บริการการท่องเที่ยว ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมและภูมิอากาศที่เอื้อต่อการท่องเที่ยว การปรับปรุงและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวความสะอาดของสถานที่ อาหารและที่พัก สินค้าที่ระลึก ของฝาก และการประชาสัมพันธ์ ปัจจัยเฉพาะด้านการแปรรูป ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ในการแปรรูปอาหาร สุขลักษณะ ผลิตภัณฑ์คุณภาพดี และ ภาวะ บรรจุ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 1. แบบวัฏจักรการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นแบบการพัฒนาที่ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มจากการสำรวจพื้นที่ การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การประเมินวิสาหกิจชุมชนก่อนเริ่มดำเนินการพัฒนา การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลภายหลังการพัฒนา 2. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนมีความต่างกันตามระดับการพัฒนาและกิจกรรมหลักในการผลิต

เอกวุฒิ ชินโสภณพันธ์ (2554) ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าของการบริการอาหารโต๊ะจีน ในจังหวัดนครปฐม พบว่า กิจกรรมบนห่วงโซ่คุณค่าไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหลักหรือ กิจกรรมสนับสนุน ก็มีความสำคัญทุกกิจกรรมเพราะในทุก ๆ กิจกรรมหากลูกค้าหรือผู้บริโภคสามารถรับรู้และตระหนักถึงกิจกรรมที่มีอยู่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการได้ดี รายละเอียดคือ กิจกรรมการนำข้าวตฤติบ วัตฤติบควรมีคุณภาพดี ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพราะหากทำได้ดี จะได้ทำให้ห่วงโซ่แข็งแกร่งได้มากขึ้น กิจกรรมการผลิตและปฏิบัติการการผลิตควรมีวัตฤติบที่มีความแม่นยำและแน่นอนจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กิจกรรมการขนส่งสินค้าไปยังวัตฤติบควรมีความรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจทานซ้ำกิจกรรมการตลาดและการขายเป็นมาตรฐานของการบริการ ถ้าการบริการดีก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ จดจำ และจะกลับมาใช้บริการอีกครั้ง กิจกรรมการให้บริการลูกค้าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการแข่งขัน เพราะลูกค้าสามารถมองเห็นและรู้สึกได้ทันทีหลังการใช้บริการกิจกรรมกระบวนการจัดทำจะเป็นสิ่งสนับสนุนที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและดึงดูดให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอันเกิดจากการมีอุปกรณ์หรือวัตฤติบที่ดี กิจกรรมการวิจัยเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบงาน ควรจะเกิดจากการใช้งานจริงของลูกค้าแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากทำได้ดีจะทำให้พนักงานอยู่ด้วยนานไม่เกิดการลาออกบ่อยครั้ง และกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ควรมีระบบของการบริหารงานที่ดี จัดเรียงสิ่งที่ควรทำและ ไม่ควรทำได้

อันนา อ่อนมาก (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ธุรกิจผลิตภัณฑ์เปลือก ต่าบลแพง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. มีภาวะผู้นำ สามารถที่จะจัดการกับปัญหาการผลิตและการจัดการภายในกลุ่มได้ 2. นโยบายรัฐบาล ในการส่งเสริมเงินทุนและสนับสนุนการตลาดในการจัดจำหน่าย 3. สื่อมวลชน ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในชุมชน โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4. ระดับการศึกษา สามารถนำมาพัฒนาความรู้อย่างเป็นระบบ

นภสร เลี้ยววานิช (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยแห่งความสำเร็จของร้านค้าชุมชน กรณีศึกษา ศูนย์สาธิตการเกษตร ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในร้านค้าชุมชน โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้นำและคณะกรรมการ แจ้งข่าวสารให้สมาชิกรับทราบอยู่เสมอ 2. ปัจจัยด้านประโยชน์ของสมาชิก โดยสมาชิกมีความพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับ ทำการประชาสัมพันธ์ตนเองให้เป็นที่รู้จัก 3. ปัจจัยด้านการจัดการ โดยสมาชิกจะต้องมีระบบการจัดการด้านการขาย พิจารณาจากคุณภาพของสินค้า รวมทั้งการส่งเสริมการขาย 4. ปัจจัยด้านทัศนคติของสมาชิก โดย กลุ่มมีการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มอื่น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น 5. ปัจจัยด้านสินค้า คือ มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย มีบรรจุภัณฑ์หลายขนาดและหลายแบบให้เลือกซื้อ 6. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ โดยมีความสามารถติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องได้ดี เป็นผู้มีความรับผิดชอบ 7. ปัจจัยด้านราคาสินค้า โดยสินค้าจะต้องมีราคาถูกกว่าเมื่อเทียบกับร้านค้าอื่น ๆ 8. ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ซึ่งเป็นจุดศูนย์รวมของสมาชิกในชุมชน เป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าที่ผลิตเองภายในชุมชน 9. ปัจจัยด้านทุนทางสังคม โดยพิจารณาจากความเหมาะสมอัตราปันผลคืนของสมาชิก แหล่งทุนในการพัฒนาชุมชน 10. ปัจจัยด้านสมาชิก โดยสมาชิกต้องมีการวางแผนการจัดจำหน่าย การกระจายสินค้าและการประสานงานร่วมกัน 11. ปัจจัยด้านการได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก โดยกลุ่มได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง 12. ปัจจัยด้านรูปแบบของร้านค้า ซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมในด้านขนาดของร้านค้า และมีการประชาสัมพันธ์ร้าน

จรรยาโรจน์ สุทธระนะ (2552) ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริการสาธารณสุขของเทศบาลตำบลสันทรายหลวง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม กระบวนการจัดทำกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาระบบงาน กิจกรรมบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรมีความสำคัญเพราะเมื่อทางผู้วิจัยได้ทำการสำรวจถึงกิจกรรม สนับสนุนบนห่วงโซ่คุณค่าในงานบริการอย่างลึกซึ้งซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่าในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของการลดเวลาในการดำเนินงานหากกิจกรรมภายในองค์กรมีกระบวนการจัดทำที่ดีคือการเลือก ติดต่อสื่อสารกับองค์กรภายนอกได้ดี การวิจัยและพัฒนาระบบงานผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยและ รวดเร็ว การบริการทรัพยากรมนุษย์ที่มีบุคลากรเก่งและมีความสามารถในการดำเนินงานตาม ความสามารถของแต่ละบุคคล และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรควรมีระบบการบริหารงานที่ดี มีการ ส่งมอบแผนการปฏิบัติงานให้กับคนภายในองค์กรได้ทราบกันอย่างทั่วถึง ซึ่งหากดำเนินงานกิจกรรม สนับสนุนทั้ง 4 ด้านได้ดีจะก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าที่ใช้บริการ มีการแนะนำและบอกต่อของลูกค้าเพื่อให้เข้ามาใช้บริการต่อ ๆ ไป

ปาริฉัตร สนมฉำ (2552) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน ที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 5 ดาว และระดับ 4 ดาว พบว่า สภาพการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนด้านการบริหารงานบุคคลยังไม่มี การวางแผนงานอย่างเป็นระบบไม่มีแผนการดำเนินธุรกิจด้านการบริหารการเงินยังขาดความรู้ในด้านการจัดทำบัญชี ขาดความรู้และทักษะในการจัดทำบัญชีด้านการบริหารการผลิต พบว่าวัตถุดิบในการผลิตขาดแคลน ขาดความรู้ในเรื่องของการจัดการเทคโนโลยีที่เหมาะสม ขาดความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารการตลาด พบว่า ขาดการวางแผนการตลาดผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักกว้างขวางมากนัก ลูกค้าส่วนมากจะเป็นคนในท้องถิ่น และเป็นลูกค้ากลุ่มเดิม ๆ

ปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนด้านการบริหารงานบุคคล มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากขาดการพัฒนาทักษะฝีมืออย่างต่อเนื่อง ด้านการบริหารการเงิน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการจัดการเงินไม่เป็นระบบ และปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ด้านการบริหารการผลิต มีปัญหาอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก วัตถุดิบมีราคาแพง วัตถุดิบไม่เพียงพอในการผลิต และการจัดเก็บวัตถุดิบไม่เป็นระบบ ขาดการตรวจสอบคุณภาพในการผลิต ด้านการบริหารการตลาด มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่นงานแสดงสินค้าประจำปี และการขาดความรู้ความสามารถในการหาตลาด แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน พบว่าควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์ ฝึกอบรมจัดทำแผนการเงิน มีการประชาสัมพันธ์สินค้าให้มากขึ้นกว่าเดิม

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2552) ได้วิจัยเพื่อศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จ 2. ความสำคัญของมิติพฤติกรรมองค์การ เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้และการก้าวไปสู่องค์การอัจฉริยะ และ 3. รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ผลจากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบผลสำเร็จ องค์การสามารถดำเนินการโดยวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์การเป็นองค์การเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ องค์การจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์การคน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าว องค์การธุรกิจดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์การ โดยปัจจัยหลักที่สำคัญ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม และการเรียนรู้ของคนในองค์การ การพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็นองค์การอัจฉริยะที่ประสบผลสำเร็จ องค์การต้องมีกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการ

ในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างนวัตกรรม และสร้างช่องทางความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค

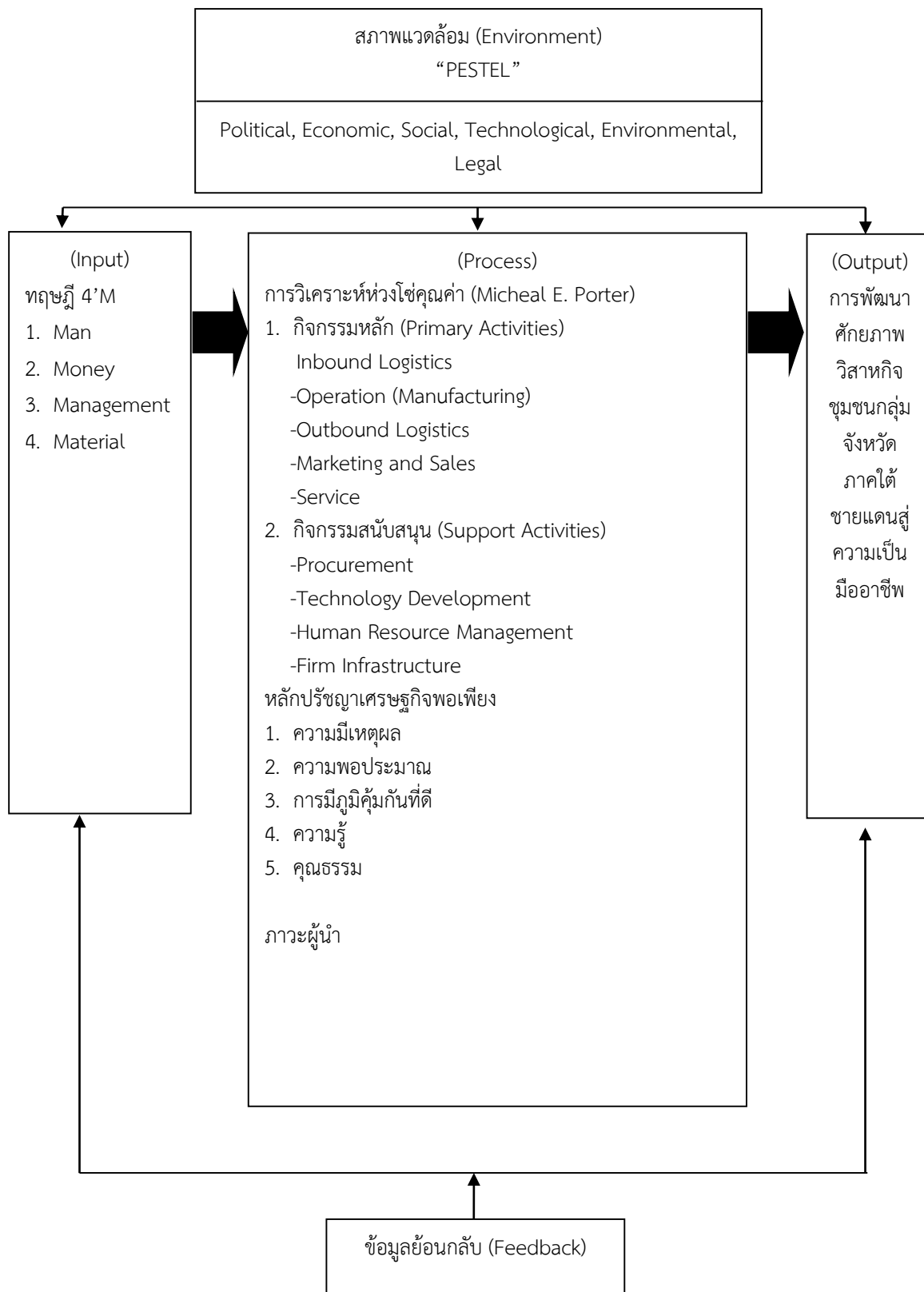
ปามวัฒน์ อุทัยเลิศ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการธุรกิจชุมชนของตลาดริมน้ำดอนหวาย ตำบลบางกระทึก อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม” ในช่วงปี 2550 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของ คณะกรรมการ การจัดการอาคารสถานที่ การประกอบธุรกิจชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ต่อการจัดการตลาดริมน้ำดอนหวาย จากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 15 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บข้อมูล วิเคราะห์โดยจัดกลุ่ม จำแนกแยกแยะ (Classification) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Association) และตีความ (Interpretation) หาความหมายที่มีนัยต่อการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1. การดำเนินงานของคณะกรรมการ มีการจัดตั้งคณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษรจากแกนนำสำคัญและผู้เกี่ยวข้องในชุมชน มีภาครัฐและเอกชนเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงาน มีการแก้ปัญหาโดยการปรับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง 2. การจัดการอาคารสถานที่ พบว่าพื้นที่ร้านค้ามีความแออัด ไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่สะดวกต่อการเดินชมสินค้า มีการแก้ปัญหาโดยการควบคุมจำกัดจำนวนร้านค้าให้เหมาะสม ในส่วนของแพและเรือท่องเที่ยวไม่พบปัญหาในภาพรวม และพบว่าสถานที่จอดรถไม่เพียงพอในการรองรับนักท่องเที่ยว มีการแก้ปัญหาโดยการจัดซื้อที่ดินจัดระบบที่จอดรถให้สะดวก และปลอดภัย 3. การประกอบธุรกิจชุมชน มีความได้เปรียบเชิงทรัพยากรคือมีสินค้าทางภูมิปัญญาพื้นบ้านที่มีอยู่ในท้องถิ่น มีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบสินค้า มีการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับภาวะความต้องการของตลาด มีวิธีการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการแก่นักท่องเที่ยว และมีการปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอกด้านเศรษฐกิจ 4. การมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม มีการประสานกับองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยผู้เป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินการ

งานวิจัยต่างประเทศ

Kotas (2015) ได้ ศึกษา เรื่อง Key success factors for social services organizations in Poland พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. สมาชิกมีภาวะผู้นำ โดยจะต้องมีความเสียสละมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี 2. การทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในกลุ่มจะต้องร่วมมือกันในการทำงานด้วยความเต็มใจ เห็นประโยชน์ส่วนรวมจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ 3. ความผูกพันของพนักงานในองค์กร เมื่อมีแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมมีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันขึ้น 4. การบริหารจัดการ โดยมีแผนปฏิบัติการตามกิจกรรมที่ทำให้มีการรายงานผลที่เกิดขึ้นให้สมาชิกได้รับทราบและมีความยืดหยุ่นในการจัดการ 5. การมีส่วนร่วม คือการมีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติ การจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งการติดตามประเมินผลในการปฏิบัติ 6. ความสามารถในการสื่อสาร โดยจะต้องมีการพูดคุยกันถึงการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาและวางแผนการดำเนินงาน 7. ทุน จะต้องมีการจัดหาทรัพยากรทางการเงินและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ 8. อุปกรณ์การผลิต ต้องมีจำนวนที่เพียงพอ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Wronka (2013) ได้ศึกษา เรื่อง Analyzing the success of social enterprises- critical success factors perspective พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีดังนี้ 1. ภาวะผู้นำ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีอุดมการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน 3. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับทางสิ่งแวดล้อม ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบที่ระบุไว้ 4. มีแนวคิดนวัตกรรม ที่มีความน่าดึงดูดในการนำมาปฏิบัติเห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับเพิ่มขึ้น 5. มีการบริหารจัดการที่ดี ในการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ 6. มีคุณสมบัติในการบริการ โดยจะต้องมีใจรักในการบริการ มีความเต็มใจในการทำงาน 7. ประสานงานร่วมกับภาครัฐ ในการส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ที่จำเป็น รวมทั้งการแก้ปัญหาทางสังคม 8. มีทุนทางสังคม ที่จะนำพากลุ่มให้ประสบความสำเร็จได้ 9. ความร่วมมือของชุมชน ในการนำไปปฏิบัติจะต้องได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากชุมชน 10. มีความโปร่งใสทางการเงิน ในการจัดหาเงิน และการจัดสรรรายได้

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ องค์ประกอบการศึกษาเริ่มจากการนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นำนโยบายในการขับเคลื่อนประเทศในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น เพื่อลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ เกิดการกระจายรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาคนของวิสาหกิจชุมชนให้มีความพร้อมในการเป็นมืออาชีพ และให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายสำหรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน โดยนำการบริหารจัดการตามหลักทฤษฎี 4 M's (Man Money Management และ Material) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของวิสาหกิจชุมชน ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าภายใต้การดำเนินกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย Inbound Logistics, Operation(Manufacturing), Outbound Logistics, Marketing and Sales และ Service ภายใต้กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งประกอบด้วย Procurement, Technology Development, Human Resource Management และ Firm Infrastructure โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในกิจการ ในด้านความมีเหตุผล ความพอประมาณ การมีภูมิคุ้มกันที่ดี ความรู้และคุณธรรม ผนวกกับสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ การดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ในด้าน การเมือง การปกครอง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Legal) โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ และในงานวิจัยชิ้นนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับงานวิจัยในเรื่องของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน ในหลายๆแง่มุม ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ครอบคลุมองค์ประกอบ วิธีการจัดการ และสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จนำมาซึ่งความเป็นมืออาชีพ

บทที่ 3

วิสาทกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน

ประวัติความเป็นมาของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน

เมื่อประมาณ 3000 ปี ที่ผ่านมา พื้นที่จังหวัดภาคใต้ชายแดน เป็นที่อยู่อาศัยของคนพื้นเมือง พวก อorang อัสรี กลุ่มนักกรีโต เช่น ซาไก เซมิง และกลุ่มซิ่นอย เผ่ามอญโกลอยได้ กลุ่มเหล่านี้นับถือธรรมชาติและภูติ ผี ปีศาจ ดังมีหลักฐานการอยู่อาศัยของมนุษย์สมัย 1000 ปีก่อนประวัติศาสตร์ ที่ถ้ำศิลป์ จังหวัดยะลา มีหลักฐานการนำเอาศาสนาและวัฒนธรรมของลัทธิพราหมณ์ ฮินดู เช่น พิธีกรรมทางความเชื่อต่างๆเข้ามาเผยแพร่ ต่อมาก็ได้นำเอาพุทธศาสนาเข้ามาเผยแพร่ในพื้นที่แหลมมลายู โดยพ่อค้าชาวอินเดีย

คำว่า “แหลมมลายู” เป็นพื้นที่บริเวณแหลมที่คล้ายตัว U ซึ่งประกอบด้วยประเทศต่าง ๆ ที่ต้องเดินเส้นทางผ่านช่องแคบมะละกา เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ พม่าตอนใต้ กัมพูชา ไทยตอนใต้ และมีแม่น้ำสายหนึ่งที่เป็นเมืองท่าสำคัญของอินโดนีเซียชื่อ แม่น้ำมลายู คำว่า “มลายู” ไม่ใช่หมายถึง มาเลเซีย หรือ มุสลิม แต่หมายถึง วิถีชีวิตของทุกคน ทุกศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ ทรัพยากร ฯลฯ ของคนทุกชนเผ่า ทุกเชื้อชาติ ทุกศาสนา ทุกภาษา ทุกประเทศและทุกคน ที่มีถิ่นกำเนิดและอาศัยอยู่บนแหลมมลายู

เมื่อประมาณ พ.ศ. 1200 ได้ปรากฏมีหลักฐาน "เจดีย์บุโรพุทโธ"ของศาสนาพุทธที่อินโดนีเซีย (ซึ่งขณะนั้นศาสนาอิสลาม เพิ่งประกาศบันทึกเป็นศาสนาได้ประมาณ 200 กว่าปี ศาสนาคริสต์เพิ่งประกาศเป็นศาสนาได้ประมาณ 800 ปี ทั้งหมดกำเนิดที่แถบตะวันออกกลาง)

ราว พ.ศ. 700-1400 มีหลักฐานจีนกล่าวว่า คาบสมุทรมลายู อยู่ภายใต้อิทธิพลของอาณาจักรฟูนัน

ราว พ.ศ. 1100 ปรากฏหลักฐานว่า อาณาจักรลังกาสุกะหรือลังกาสุกะ ซึ่งมีศูนย์กลางอยู่บริเวณบ้านท่าสาป (ยะลา) กับบ้านยะรัง (ปัตตานี) ประชาชนนับถือศาสนาพุทธ ได้จัดทูตเป็นตัวแทนอาณาจักรไปจีน

ราว พ.ศ. 1400-1500 อาณาจักรลังกาสุกะ อยู่ภายใต้อำนาจของอาณาจักรศรีวิชัย มีหลักฐานคือ วัดถ้ำคูหาภุมข พระพุทธไสยาสน์ จ.ยะลา

ราว พ.ศ. 1535 อาณาจักรลังกาสุกะ ตกอยู่ในอำนาจของพวกโจฬะ ซึ่งเป็นกองทัพจากอินเดีย มาโจมตีเมืองต่าง ๆ ของอาณาจักรศรีวิชัยราว พ.ศ. 1836 อาณาจักรลังกาสุกะ ต่อสู้จนได้รับอิสรภาพจากพวกโจฬะ แต่ต่อมาต้องตกอยู่ในอำนาจของอาณาจักรมัชปาหิต จากเกาะชวา (อินโดนีเซีย) ซึ่งมีกลุ่มพ่อค้าและ “นักเผยแพร่ศาสนาอิสลาม” เข้ามาเป็นจำนวนมาก

ราว พ.ศ. 1838 อาณาจักรสุโขทัย สมัยพ่อขุนรามคำแหง ได้ขยายอำนาจปกครองไปถึงปลายแหลมมลายู และเมืองเทมาสิก (สิงคโปร์) และเมืองปาโซ บนเกาะสุมาตรา (อินโดนีเซีย) ตามบันทึกเมืองนครศรีธรรมราชกล่าวว่า “สุโขทัยได้ส่งเจ้าเมืองไปปกครองหัวเมืองมลายู ได้แก่ เมืองลังกาสุกะ (ปัตตานี) เมืองสาย (สายบุรี) กลันตัน ปาหัง ไทร (ไทรบุรี) อาจะ (อาเจะห์)

ราว พ.ศ. 1884-1907 อาณาจักรมัชปาหิตจากอินโดนีเซีย ได้ขยายอำนาจมาปกครองลังกาสุกะอีกครั้งหนึ่ง และได้เร่งขยายเผยแพรศาสนาอิสลามในแหลมมลายูมากขึ้น

ราว พ.ศ. 1998 สมัยกรุงศรีอยุธยา เมืองมะละกามีความเข้มแข็งขึ้น ปฏิเสธการปกครองของเมืองสยามและมัชปาหิต ขยายอำนาจมาปกครองลังกาสุกะและเผยแพรการนับถือศาสนาอิสลามครอบคลุมเมืองต่างๆของแหลมมลายูได้มากขึ้น

ราว พ.ศ. 2000 พญาอินทริธา โอรสของราชาศรีวังสา แห่งเมืองโกตามพิสัย ซึ่งนับถือศาสนาพุทธ ได้สร้าง “เมืองปัตตานี” ขึ้นที่บริเวณริมทะเลบ้านกรือเซะบานา และพระองค์ทรงเปลี่ยนมานับถือศาสนาอิสลาม ได้เปลี่ยนพระนามเป็น “สุลต่านอิสมาอิล” ปกครองเมืองปัตตานีช่วงราว พ.ศ. 2043-2073 นับจากนั้นเมืองปัตตานีก็เข้าสู่ยุคอิสลามโดยสมบูรณ์ จนได้ชื่อว่า “ปัตตานีเป็นเมืองกระเจงกาและเป็นระเบียบแห่งเมืองเมกกะ”

ราว พ.ศ. 2150 กรุงศรีอยุธยา ได้แต่งตั้งให้ พระราชมุณีศรีมาราม หรือสมเด็จพระโศภน หรือหลวงปู่ทวดเหยียบน้ำทะเลจืด มากลับนำวัด หรือเผยแพรพระพุทธศาสนาและพัฒนาการปกครองหัวเมืองปักษ์ใต้ไปจนถึงกลันตัน ไทรบุรี ตรังกานู ปะลิส (มาเลเซีย)

ราว พ.ศ. 2351 กรุงรัตนโกสินทร์ แห่งอาณาจักรสยาม ได้ปกครองพื้นที่อาณาจักรลังกาสุกะเดิมอีกครั้งหนึ่ง และได้แบ่งการปกครองเป็น 7 หัวเมือง คือ ปัตตานี หนองจิก ยะหริ่ง ยะลา รามันห์ ระแงะ สายบุรี โดยมีเจ้าเมืองปกครองขึ้นกับอาณาจักรสยาม

ราว พ.ศ. 2445 มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองตั้งเป็น “มณฑลปัตตานี”

ราว พ.ศ. 2449 ได้ตั้งเป็น “จังหวัดปัตตานี จังหวัดสายบุรี จังหวัดระแงะ (นราธิวาส)”

ราว พ.ศ. 2474 ยกเลิกมณฑลปัตตานี ยุบรวมจังหวัดสายบุรีเข้ากับจังหวัดปัตตานี

ราว พ.ศ. 2490 ชาวมุสลิมเรียกร้องให้รัฐบาลไทยทบทวนการปกครองจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกรณีพิเศษ

กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส เป็นกลุ่มจังหวัดที่พื้นที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งด้านเกษตร การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และมีความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม และได้ถูกกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไว้ว่า “เกษตรก้าวหน้า การค้าชายแดน การท่องเที่ยวเชื่อมโยงสู่อาเซียน บนพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชน” การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ยังมีวัตถุประสงค์สำคัญให้เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค ลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเสริมสร้างความมั่นคงพื้นที่บริเวณชายแดน จึงได้ก่อเกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจในหลายๆ ด้านหนึ่งในนั้นคือรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนมีวิสาหกิจชุมชนที่มีความหลากหลายในการผลิตสินค้าและการจำหน่าย แต่ในหลายๆเหตุปัจจัยทำให้การพัฒนายังไม่ถึงเป้าหมายได้ จึงได้ทำการศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน จำนวน 17 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาความเป็นมีอาชีพที่จะนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ดังนี้

วิสาหกิจชุมชน จังหวัดปัตตานี

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มซั่มปีลันบูติก จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 45/ 1 หมู่4 ตำบลเมาะมาวี อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 3,000 บาท

สินค้า: ผ้าบาติกแปรรูป กระเป๋า หน้ากากผ้า เสื้อ กางเกง เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่อให้สมาชิกภายในกลุ่มมีรายได้เพิ่ม

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ยอดสั่งซื้อค่อนข้างมาก ทำให้ผลิตไม่ทัน เนื่องจากสมาชิกภายในกลุ่มมีงานประจำ ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐจัดอบรมเพิ่มทักษะเพิ่มเติม และออกแบบลวดลายใหม่ ๆ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแบดิงทุเรียนทอด จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 194/ 1 ตำบลเมาะมาวี อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 7 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 70,000 บาท

สินค้า : ทุเรียนแปรรูป

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : 1. เพื่อสร้างอาชีพและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกภายในชุมชน
2. เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูปภายในท้องถิ่น

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ต้นทุนการผลิตสูง ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐเรื่องบรรจุภัณฑ์และขาดช่องทางการตลาดในการส่งออกสินค้าที่หลากหลาย

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มลูกหยีวีระวงศ์ 3 จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 180/ 1 ตำบลยะรัง อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 60,000 บาท

สินค้า : ลูกหยีแปรรูป/ มังคุดกวน

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่อสร้างอาชีพในชุมชน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ต้นทุนการผลิตสูง เสียเปรียบในการแข่งขัน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบราโอสามัคคี จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 44/ 1 ตำบลประจัน อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 15 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 200 บาท

สินค้า : ชิงแปรรูป

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : สร้างงาน สร้างอาชีพ ในชุมชน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ปัญหาด้านการการตลาด ขาดช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มลูกหยีแม่เลื่อน จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 85-3 ตำบลยะรัง อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 10,000 บาท

สินค้า : ลูกหยีแปรรูป

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : สร้างอาชีพให้สมาชิก

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ต้นทุนการผลิตสูง วัตถุดิบมีน้อย

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตสินค้าแปรรูปสัตว์น้ำ อำเภอยะหริ่ง (ปลาต้ม)

จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 157/ 1 ตำบลยามู อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 20 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 100,000 บาท

สินค้า : ปลาต้ม

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : 1. สร้างงาน สร้างอาชีพ ในชุมชน

2. เพื่อนำวัตถุดิบของสมาชิกในชุมชนมาแปรรูป

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ช่องทางการตลาดที่ยังไม่มากพอ มีช่องทางการจำหน่าย

สินค้าน้อย/ ขาดการสนับสนุนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆที่ทันสมัย

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มข้าวเกรียบปลาซีริน จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 174/ 2 ตำบลยามู อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 13 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 700,000 บาท

สินค้า : ข้าวเกรียบปลา

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : สร้างรายได้ให้กับชุมชน ส่งต่ออาชีพให้กับผู้ที่สนใจ

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : วัตถุดิบมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพทำน้ำบูดูปะเสยะวอ จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 270/ 2 ตำบลปะเสยะวอ อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 40 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 200,000 บาท

สินค้า : น้ำบูดูปรุงรส/ น้ำบูดูข้าวย่ำ

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : 1. เพื่อพัฒนาสินค้าชุมชนให้ได้มาตรฐาน

2. เพื่อสร้างรายได้สร้างอาชีพให้คนในชุมชน

3. เพื่อรักษาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของคนในชุมชน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : สินค้ายังไม่ได้รับการพัฒนาให้ได้มาตรฐาน และยังขาด

ช่องทางการตลาดใหม่ ๆ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มบ้านสมุนไพรอรุณี จังหวัดปัตตานี

ที่อยู่ : 270/ 2 ตำบลปะนาเระ อำเภอปะนาเระ จังหวัดปัตตานี

จำนวนสมาชิก : 11 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 50,000 บาท

สินค้า : ผลิต-จำหน่าย ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า แปรรูปสารสกัดจากธรรมชาติ ควบคุม

ดูแลการปลูกจนถึงขั้นตอนการผลิต

- วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : 1. สร้างรายได้สู่ชุมชน ส่งเสริมการสร้างงานเพื่อเพิ่มรายได้
2. เพื่อนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : สินค้ายังขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์

วิสาหกิจชุมชน จังหวัดยะลา

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มวานีตาบาติก จังหวัดยะลา

ที่อยู่ : 75 ตำบลกอตอतीอ๊ะ อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 20,000 บาท

สินค้า : ผ้าบาติกแปรรูป เช่น กระเป๋า เสื้อผ้า ผ้าพันคอ ผ้าเช็ดหน้า เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : 1. เพื่อสร้างรายได้จากการขายสินค้ากลับคืนไปยังกลุ่มอาชีพ

ผู้หญิงโดยตรง

2. เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และ
3. พัฒนาความเข้มแข็งให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : 1. ต้นทุนการผลิตที่สูง

2. ขาดการตลาดในการกระจายสินค้าเพิ่ม
3. โรงเรือนไม่เพียงพอต่อการผลิต

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มบาติก มัตยอโมโกตาบารู จังหวัดยะลา

ที่อยู่ : 71 หมู่ 1 ตำบลโกตาบารู อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 20,000 บาท

สินค้า : ผ้าบาติกมัตยอโม

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ขาดเทคโนโลยีในการผลิต

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มวาวบูลันรามัน จังหวัดยะลา

ที่อยู่ : 44 หมู่ 3 ตำบลเนินงาม อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 10,000 บาท

สินค้า : ว่าวบูลันรามัน

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาวมลายู

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : สมาชิกขาดความรู้ และทักษะ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มกล้วยฉาบบังวิ จังหวัดยะลา

ที่อยู่ : 15/ 2 หมู่1 ตำบลกอตอตืออ๊ะ อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

จำนวนสมาชิก : 15 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 6,000 บาท

สินค้า : กล้วยฉาบแปรรูป

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่อสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้น

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : บรรจุภัณฑ์ยังไม่ได้รับการพัฒนา

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปลูกหยี จังหวัดยะลา

ที่อยู่ : 79 หมู่2 ตำบลบาโงย อำเภอรามัน จังหวัดยะลา

จำนวนสมาชิก : 12 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 30,000 บาท

สินค้า : ลูกหยีสด และลูกหยีแปรรูป

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : 1. เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มสตรี

2. ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ภายในชุมชน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ต้นทุนการผลิตที่สูง และขาดวัตถุดิบ สถานที่ผลิตไม่พร้อม

วิสาหกิจชุมชน จังหวัดนราธิวาส

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มเมธาบาติก จังหวัดนราธิวาส

ที่อยู่ : 79 ตำบลสากอ อำเภอสู่ไหงปาตี จังหวัดนราธิวาส

จำนวนสมาชิก : 30 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 20,000 บาท

สินค้า : ผ้าและเครื่องแต่งกาย

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่อให้ชาวบ้านรู้จักวิธีการทำผ้าบาติก

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มสัมมาชีพทำขนมทองมวนบานบาดง จังหวัดนราธิวาส

ที่อยู่ : 9 ตำบลบาดง อำเภอรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 16,000 บาท

สินค้า : ขนมทองมวน

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : สร้างงาน สร้างอาชีพให้คนในชุมชน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : ขาดแคลนแรงงาน

วิสาหกิจชุมชนกลุ่มน้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น จังหวัดนราธิวาส

ที่อยู่ : 9/ 2 ตำบลเรียง อำเภอรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส

จำนวนสมาชิก : 10 คน

เงินทุนเริ่มดำเนินการ : 10,000 บาท

สินค้า : น้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม : เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน

ปัญหา/ อุปสรรคที่พบเจอ : การผลิตไม่ต่อเนื่อง บรรจุภัณฑ์ไม่ทันสมัย ขาดแคลน

แรงงาน

ตารางที่ 3-1 แสดงข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจำนวน 17 กลุ่ม

วิสาหกิจ	สินค้า	วัตถุประสงค์	จำนวนสมาชิก	เงินทุนเริ่มดำเนินการ (บาท)	ปัญหาและอุปสรรค
จังหวัดปัตตานี					
ซั่มปล้นบูติก	กระเป๋าน้ำฝน หน้ากากผ้า เครื่องแต่งกาย	เพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก	10 คน	3,000	1. ผลิตสินค้าไม่ทันกับความต้องการ 2. ขาดทักษะในการออกแบบ
แบดิงทุเรียนทอด	ทุเรียนแปรรูป	1. เพื่อสร้างรายได้และสร้างอาชีพ 2. เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูป	7 คน	70,000	1. ต้นทุนการผลิตสูง 2. ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐเรื่องบรรจุภัณฑ์ และช่องทางการตลาด
ลูกหยีวีระวงศ์ 3	ลูกหยีแปรรูป/ มังคุดกวน	เพื่อสร้างอาชีพในชุมชน	10 คน	60,000	ต้นทุนการผลิตสูง เสียเปรียบในการแข่งขัน
แม่บ้านเกษตรกรบ้านบราโอสามัคคี	ซิงแปรรูป	สร้างงาน สร้างอาชีพในชุมชน	15 คน	200	ปัญหาด้านการตลาด ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

ตารางที่ 3-1 แสดงข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจำนวน 17 กลุ่ม (ต่อ)

วิสาหกิจ	สินค้า	วัตถุประสงค์	จำนวนสมาชิก	เงินทุนเริ่มดำเนินการ (บาท)	ปัญหาและอุปสรรค
จังหวัดปัตตานี (ต่อ)					
ลูกหยีแม่เลื่อน	ลูกหยีแปรรูป	สร้างอาชีพให้สมาชิก	10 คน	10,000	1. ต้นทุนการผลิตสูง 2. วัตถุดิบมีน้อย
สินค้าแปรรูปสัตว์น้ำ อ.ยะหริ่ง (ปลาต้ม)	ปลาต้ม	1. สร้างงาน สร้างอาชีพในชุมชน 2. เพื่อนำวัตถุดิบของสมาชิกมาแปรรูป	20 คน	100,000	1. ช่องทางการตลาด 2. ขาดการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม
ข้าวเกรียบปลาซีรีน	ข้าวเกรียบปลา	สร้างรายได้ให้กับชุมชน ส่งต่ออาชีพให้กับผู้สนใจ	13 คน	700,000	วัตถุดิบมีไม่เพียงพอ กับความต้องการ
น้ำบูดูพะเสยะวอ	น้ำบูดู/ น้ำบูดูข้าวยา	1. พัฒนาสินค้าชุมชนให้ได้มาตรฐาน 2. เพื่อสร้างรายได้ให้คนในชุมชน 3. เพื่อรักษาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของคนในชุมชน	40 คน	200,000	1. ขาดการพัฒนามาตรฐานสินค้า 2. ขาดช่องทางการตลาดที่หลากหลาย
บ้านสมุนไพอรุณี	ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้าจากสารสกัดธรรมชาติ	1. สร้างรายได้สู่ชุมชน 2. น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	11 คน	50,000	ขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์

ตารางที่ 3-1 แสดงข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจำนวน 17 กลุ่ม (ต่อ)

วิสาหกิจ	สินค้า	วัตถุประสงค์	จำนวนสมาชิก	เงินทุนเริ่มดำเนินการ (บาท)	ปัญหาและอุปสรรค
จังหวัดยะลา					
วานีตาบาติก	กระเป่า เครื่องแต่งกายจากผ้าบาติก	1. เพื่อสร้างรายได้กลับคืนสู่กลุ่มอาชีพสตรี 2. สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี 3. พัฒนาชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน	10 คน	20,000	1. ต้นทุนการผลิตสูง 2. ขาดการตลาดในการกระจายสินค้า 3. โรงเรือนไม่เพียงพอต่อการผลิต
บาติกมัดย้อมโกตาบารู	ผ้าบาติกมัดย้อม	เพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก	10 คน	20,000	ขาดเทคโนโลยีในการผลิต
ว่าวบูลันรามัน	ว่าวบูลันรามัน	เพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาวมลายู	10 คน	10,000	สมาชิกขาดความรู้และทักษะ
กล้วยฉาบบังวี	กล้วยฉาบแปรรูป	เพื่อสร้างรายได้	15 คน	6,000	บรรจุภัณฑ์ยังไม่ได้รับการพัฒนา
กลุ่มแปรรูปลูกหยี	ลูกหยีสด/ ลูกหยีแปรรูป	1. เพื่อเพิ่มรายได้ให้กลุ่มสตรี 2. ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ภายในกลุ่ม	12 คน	30,000	1. ต้นทุนการผลิตสูง 2. ขาดแคลนวัตถุดิบ 3. สถานที่ผลิตไม่เพียงพอ
จังหวัดนราธิวาส					
เมธาบาติก	ผ้าและเครื่องแต่งกาย	เพื่อให้ชาวบ้านรู้จักวิธีทำผ้าบาติก	30 คน	20,000	ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ
สัมมาชีพทำขนมทองม้วนบ้านबाटง	ขนมทองม้วน	สร้างงาน สร้างอาชีพให้คนในชุมชน	10 คน	16,000	ขาดแคลนแรงงาน

ตารางที่ 3-1 แสดงข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจำนวน 17 กลุ่ม (ต่อ)

วิสาหกิจ	สินค้า	วัตถุประสงค์	จำนวนสมาชิก	เงินทุนเริ่มต้นดำเนินการ (บาท)	ปัญหาและอุปสรรค
น้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น	น้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น	เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน	10 คน	10,000	1. การผลิตไม่ต่อเนื่อง 2. บรรจุภัณฑ์ไม่ทันสมัย 3. ขาดกำลังคนในการผลิตที่เพียงพอ

จากข้อมูลทั่วไปในการวิเคราะห์วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน จำนวน 17 กลุ่มตัวอย่าง จะเห็นได้ว่าการผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภคที่มีแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่ที่มีวัตถุดิบในพื้นที่ผนวกกับศิลปวัฒนธรรมประจำท้องถิ่น จากการเปลี่ยนแปลงสภาวะทางเศรษฐกิจและการค้าของโลกในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของสภาพทางเศรษฐกิจ สภาพภูมิอากาศ ภาวะโรคระบาด และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนวัตกรรม และที่สำคัญความไม่สงบในพื้นที่กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว จากห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ในธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน กิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนโดยส่วนใหญ่ยังเป็นกิจกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ เป็นหลัก แต่สิ่งที่ยังขาดอยู่คือ กิจกรรมปลายน้ำ ถ้าจะวิเคราะห์ในลักษณะกิจกรรมสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

กิจกรรมต้นน้ำ คือ แหล่งที่มาของวัตถุดิบ นั่นคือผลผลิตทางการเกษตร จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนใน 17 กลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินกิจกรรมต้นน้ำ ประกอบด้วย กลุ่มแปดิงทุเรียนทอด กลุ่มลูกหยีวีระวงศ์ 3 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบราโอสามัคคี กลุ่มลูกหยีแม่เลือน กลุ่มผู้ผลิตสินค้าแปรรูปสัตว์น้ำ อ.ยะหริ่ง (ปลาต้ม) กลุ่มอาชีพทำน้ำบูดูปะเสยะวอ กลุ่มบ้านสมุนไพรอรุณี กลุ่มว่าวบูลันรามัน กลุ่มกล้วยฉาบบังวี กลุ่มแปรรูปลูกหยี กลุ่มส้มมาชีพทำขนมทองม้วนบ้านบาตง และกลุ่มน้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น

กิจกรรมกลางน้ำ ได้แก่ การแปรรูปสินค้าจากธุรกิจต้นน้ำ อันได้แก่ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรนำมาทำการแปรรูปเป็นสินค้า ประกอบด้วย กลุ่มซั่มปีลันบูติก กลุ่มแปดิงทุเรียนทอด กลุ่มลูกหยีวีระวงศ์ 3 กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบราโอสามัคคี กลุ่มลูกหยีแม่เลือน กลุ่มผู้ผลิตสินค้าแปรรูปสัตว์น้ำ อ.เกาะยอ (ปลาต้ม) กลุ่มข้าวเกรียบปลาซีริน กลุ่มอาชีพทำน้ำบูดูปะเสยะวอ กลุ่มบ้านสมุนไพรอรุณี กลุ่มวานีตาบาติก กลุ่มบาติกมัดย้อมโกตาบารู กลุ่มว่าวบูลันรามัน กลุ่มกล้วยฉาบบังวี กลุ่มแปรรูปลูกหยี กลุ่มเมธาบาติก กลุ่มส้มมาชีพทำขนมทองม้วนบ้านบาตง และกลุ่มน้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น

จากวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการผลิตกิจกรรมต้นน้ำ และกิจกรรมกลางน้ำ ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ ได้แก่ กระบวนการผลิตสินค้ายังไม่มีมาตรฐาน ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการแปรรูป หรือการเพิ่มมูลค่าการผลิต ประสบปัญหาในเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบ และการขาดแคลนวัตถุดิบ การขาดเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต การขาดแคลนแรงงาน รวมทั้ง ขาดการพัฒนาทักษะการผลิตในหลาย ๆ ด้าน

กิจกรรมปลายน้ำ เป็นกิจกรรมในเรื่องการเคลื่อนย้ายสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป ออกสู่ตลาดจนถึงมือผู้บริโภค จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนปัญหา และอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่ประสบปัญหาทางการตลาด ขาดช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งกิจกรรม ปลายน้ำภาครัฐและภาคเอกชนร่วมดำเนินการในการหาช่องทางการจำหน่าย โดยผ่านบริษัทประชารัฐรักสามัคคีประจำจังหวัด และในจังหวัดปัตตานีได้มีร้านจำหน่ายชื่อ Farm Outlet ในการจำหน่าย สินค้าอุปโภคและบริโภคจากวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ในพื้นที่สามจังหวัด ภาคใต้ชายแดน แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคได้เท่าที่ต้องการ สิ่งที่ขาดคือขาดการเชื่อมโยงตลาดทั้งตลาดภายในชุมชน ตลาดระหว่างชุมชนผ่านการแลกเปลี่ยน สินค้าระหว่างกัน ยังขาดการพัฒนาสินค้าเพื่อนำมาจำหน่ายในตลาด Modern Trade เพื่อการส่งออก รวมถึงขาดการตลาดแบบ Online ซึ่งสาเหตุมาจากกระบวนการของกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ที่ยังไม่ดีพอในเรื่องของวัตถุดิบ ปัญหาในการผลิตสินค้า จึงเป็นที่มาให้ต้องผลักดันกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้พัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

จากข้อมูลเบื้องต้น จากวิสาหกิจชุมชน 17 กลุ่มตัวอย่าง ในจังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส พบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการผลิตไม่ต่อเนื่องส่งผลให้ผลิตสินค้าไม่ทันกับความต้องการของผู้บริโภค ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตเนื่องจากเป็นวัตถุดิบตามฤดูกาลทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่อง ขาดโรงเรือนในการผลิตที่เพียงพอ และขาดเทคโนโลยีในการผลิต
2. ปัญหาด้านแรงงานที่ขาดความรู้และทักษะแรงงาน
3. ปัญหาด้านเงินทุนขาดที่ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ
4. ปัญหาด้านการตลาดที่ยังขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน มีต้นทุนในการผลิตสูง ขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

สรุป

กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ได้แก่ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส เป็นกลุ่มจังหวัดที่พื้นที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งด้านเกษตร การค้าการลงทุน และมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม วิสาหกิจชุมชนจึงมีความหลากหลายในสินค้าที่ผลิตและจำหน่าย โดยวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชน ทั้ง 17 กลุ่มตัวอย่าง จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป ดังนี้ เพื่อสร้างรายได้ให้กับสมาชิก เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าโดยการแปรรูป เพื่อสร้างอาชีพให้ชุมชน เพื่อพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐาน เพื่อรักษาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของคนในชุมชน เพื่อนำมาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น เพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น และเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

จากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเบื้องต้น พบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ มีปัญหาด้านการผลิตไม่ต่อเนื่องส่งผลให้ผลิตสินค้าไม่ทันกับความต้องการของผู้บริโภค ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตเนื่องจากเป็นวัตถุดิบตามฤดูกาลทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่อง ขาดแรงงานในการผลิตที่เพียงพอ และขาดเทคโนโลยีในการผลิต ปัญหาด้านแรงงานที่ขาดความรู้และทักษะแรงงาน ปัญหาด้านเงินทุนขาดที่ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ปัญหาด้านการตลาดที่ยังขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน มีต้นทุนในการผลิตสูง ขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน มีความหลากหลายในการผลิตสินค้า และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่ยังขาดนั้นคือ ความรู้ ทักษะ และการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน และประเด็นที่สำคัญคือ ขาดความเป็นมืออาชีพที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลงานวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงานวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) นำมาสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานวิจัยจากการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน มี ดังนี้

A1	หมายถึง	นายวรุฒ ชคทิศ กรรมการผู้จัดการบริษัท ประชาธิปไตยรักสามัคคี ปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A2	หมายถึง	นายกฤษฎา ณ สงขลา กรรมการบริษัท ประชาธิปไตยรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ

A3	หมายถึง	นางสาวจตุพร กรศิริอนันต์ เลขานุการบริษัท ประชารัฐรักสามัคคียะลา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A4	หมายถึง	นายเจริญ ชัยชนะโชติ กรรมการบริษัท ประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A5	หมายถึง	นายภานุมาศ ชนากานต์ ประธานกรรมการบริษัท ประชารัฐรักสามัคคี นราธิวาส (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A6	หมายถึง	นางนิรุสนี คาเร้ง นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
A7	หมายถึง	นางสุพิชฌาย์ ลิมกังวาฬมงคล ปรึกษาบริษัท ประชารัฐรักสามัคคี ปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A8	หมายถึง	นายสุไลมาน แวมามะ ที่ปรึกษาบริษัท ประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และสื่อมวลชน
A9	หมายถึง	นายมูหามะสุกรี มะสะนิง ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโอริงปันตัย อำเภอนงจิก
A10	หมายถึง	นางสาวฟาซียะห์ อิมามู ประธานกลุ่มไต้ปั้งอัดไต้ย อำเภอยูงยางแดง

จากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเบื้องต้น จากวิสาหกิจชุมชน 17 กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส พบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ปัญหาด้านการผลิตไม่ต่อเนื่องส่งผลให้ผลิตสินค้าไม่ทันกับความต้องการของผู้บริโภค ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตเนื่องจากเป็นวัตถุดิบตามฤดูกาลทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่อง ขาดโรงงานในการผลิตที่เพียงพอ และขาดเทคโนโลยีในการผลิต
2. ปัญหาด้านแรงงานที่ขาดความรู้และทักษะแรงงาน
3. ปัญหาด้านเงินทุนขาดที่ยังขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ
4. ปัญหาด้านการตลาดที่ยังขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน มีต้นทุนในการผลิตสูง ขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องและเห็นด้วยกับข้อมูลของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 17 กลุ่มตัวอย่าง และมีแนวทางในการเสนอแนะในแต่ละประเด็น ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พบว่า

โครงสร้าง ด้านหลักการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย เรื่องของคน ซึ่งได้แก่ สมาชิกในวิสาหกิจชุมชน เงินทุน ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เครื่องจักร และอุปกรณ์ การจัดตั้งกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารกลุ่ม การแบ่งหน้าที่ของกลุ่มในรูปแบบคณะกรรมการกลุ่ม และการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

โครงสร้างด้านการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ และการผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน

โครงสร้างด้านการจัดหาวัตถุดิบ วิสาหกิจชุมชนมีการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น หรือเป็นวัตถุดิบธรรมชาติ ทำการจัดหาวัตถุดิบตามฤดูกาลในราคาที่เหมาะสม ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ จัดหาวัตถุดิบจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน

โครงสร้างด้านการตลาด มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน มีการตั้งราคาขายที่สมเหตุสมผล มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนควรมีช่องทางการตลาดสินค้าออนไลน์ (Online) ควบคู่กับออฟไลน์ (Offline) ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 6 ท่าน

โครงสร้างด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) วิสาหกิจชุมชนมีการเชื่อมโยงกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงกิจกรรมปลายน้ำ มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้า รักษามาตรฐานการผลิตของสินค้าและบริการให้ดี ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

โครงสร้างด้านการเงินและบัญชี วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการความมั่นคงทางการเงิน หาแหล่งเงินทุนจากภายในกลุ่ม และหาแหล่งเงินทุนจากแหล่งภายนอก มีการจัดบันทึกทางการเงินให้เป็นนิสัยประจำตัว ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

โครงสร้างด้านภาวะผู้นำของสมาชิก มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน รับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาทของตนเอง ส่งเสริมให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน

โครงสร้างด้านการประชาสัมพันธ์ วิสาหกิจชุมชนต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของกลุ่มแก่สมาชิก เครือข่ายและบุคคลภายนอกให้ทราบ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พบว่า

ปัญหาด้านการผลิต วิสาหกิจชุมชนยังขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่เพียงพอขาดเครื่องมือการผลิตที่ทันสมัย คุณภาพการผลิตไม่คงที่ ขาดเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

ปัญหาด้านคน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการผลิต ขาดภาวะผู้นำของสมาชิกในชุมชน ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ ขาดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 5 ท่าน

ปัญหาด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนขาดความรู้ในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ขาดการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ ขาดการพัฒนาด้านการแปรรูปสินค้า ผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) และขาดแหล่งตลาดที่รองรับสินค้าแน่นอน ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 6 ท่าน

ปัญหาด้านองค์การ วิสาหกิจชุมชนขาดแนวคิดด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ขาดการ มีส่วนร่วมจากหลายๆภาคส่วน ขาดประสบการณ์ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ ขาดระบบ ประเมินสภาพแวดล้อม ในการประเมินโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ และขาดทักษะทางการเงิน และบัญชี ส่งผลต่อการตั้งราคาสินค้าและการหมุนเวียนของเงินที่ดี ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการบริหาร (Management) พบว่า

ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ และทักษะในงานของตนเอง เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ และการมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการ ดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทางการเงินและการยกย่องชมเชย ผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านที่มีประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาพัฒนาการผลิต การจัดจำหน่าย และสนับสนุนความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและศึกษาจากผู้รู้ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน และ ด้านการมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิก และเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 5 ท่าน ตามลำดับ

ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการ หารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ ทุกท่าน รองลงมาการมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน และ การอบรมและให้ความรู้กับสมาชิกในการเขียนแผน หรือโครงการเพื่อของบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม ผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญ 5 ท่านตามลำดับ

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควรมีการใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน และ มีตารางการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 5 ท่าน

ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนต้องมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน มีการจัดบันทึกการทำงานในด้าน การเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ การมีเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุน และการควบคุมคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน และ การมีการประเมินผลเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 3 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านความคิดเห็นด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) พบว่า

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความ สะดวกรวดเร็วในการขนส่ง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ การจัดเก็บวัตถุดิบต้อง มีระบบการควบคุมสต็อกการใช้ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน และ การมีระบบการสั่งซื้อ วัตถุดิบเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ เพื่อความต่อเนื่องในการผลิต ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 5 ท่าน ตามลำดับ

ด้าน Operation (Manufacturing) วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ ทุกท่าน รองลงมา สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน บรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน สร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 6 ท่าน และการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 5 ท่าน ตามลำดับ

ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนควรต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จ เพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป ผลสัมฤทธิ์ให้ ความสำคัญ 7 ท่าน และ มีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 6 ท่าน

ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนต้องออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า ผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญ 9 ท่าน สร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย และขยายช่อง ทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน สร้างระบบการคิด ต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน และ มีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 5 ท่าน

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือการมีระบบการจัดส่ง สินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนะทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) พบว่า

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ สรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน และ สรรหาวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน ตามลำดับ

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา ประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน ตามลำดับ

ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ สรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน และ มีระบบโครงสร้างองค์การที่แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 6 ท่าน

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 9 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนะทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน และ วิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน ตามลำดับ

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 9 ท่าน และ วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน ตามลำดับ

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ และมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ ปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 9 ท่าน และ วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง ผลสัมภาษณ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมาคือ วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า และ วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้ จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 9 ท่าน วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้ การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ต้อง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 8 ท่าน และ วิสาหกิจชุมชน ต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 6 ท่าน

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื้อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพ ปลอดภัย ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พบว่า

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจ ชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนา คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและ ดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชน มีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม “PESTEL” พบว่า

Political วิสาหกิจชุมชนพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน รองลงมา คือ นโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญ 7 ท่าน ตามลำดับ

Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเอง และครอบครัว ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน **Social** วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี มีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบ พี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และ วิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มี ต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

Environmental วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิต และมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และ การดำเนินกิจกรรมต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านการวิเคราะห์ Feedback พบว่า

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิก และเครือข่ายได้ทราบ และ วิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญทุกท่าน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินงานวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ผู้เชี่ยวชาญจากวิสาหกิจชุมชนภาคใต้ชายแดน จำนวน 17 ท่าน มี ดังนี้	
วิสาหกิจชุมชนที่ 1	กลุ่มเครื่องแต่งกายซั้มบิลันบูติก จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 2	กลุ่มแบดิง ทูเรียนทอดกรอบ จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 3	กลุ่มลูกหยีวีระวงศ์ 3 จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 4	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบราโอสามัคคี จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 5	กลุ่มลูกหยีแม่เลื่อน จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 6	กลุ่มผู้ผลิตสินค้าแปรรูปสัตว์น้ำ อ.ยะหริ่ง (ปลาซั้ม) จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 7	กลุ่มข้าวเกรียบปลาซีริน จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 8	กลุ่มอาชีพทำน้ำบูดูปะเสยะวอ จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 9	กลุ่มบ้านสมุนไพรรูณี จังหวัดปัตตานี
วิสาหกิจชุมชนที่ 10	กลุ่มวานีตาบาติก จังหวัดยะลา
วิสาหกิจชุมชนที่ 11	กลุ่มบาติก มัดย้อมโกตาบารู จังหวัดยะลา
วิสาหกิจชุมชนที่ 12	กลุ่มว่าวโบราณรามัน จังหวัดยะลา
วิสาหกิจชุมชนที่ 13	กลุ่มกล้วยฉาบบังวี จังหวัดยะลา
วิสาหกิจชุมชนที่ 14	กลุ่มแปรรูปลูกหยี จังหวัดยะลา
วิสาหกิจชุมชนที่ 15	กลุ่มเมธาบาติก จังหวัดนราธิวาส
วิสาหกิจชุมชนที่ 16	กลุ่มส้มมาชีพทำขนมทองม้วนบ้านบาตง จังหวัดนราธิวาส
วิสาหกิจชุมชนที่ 17	กลุ่มน้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น จังหวัดนราธิวาส

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยนำผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในด้านโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน และการวิเคราะห์ปัญหา นำมาสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนตามฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ ด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) พบว่า ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การพิจารณาทุกเกณฑ์ ได้แก่ การพิจารณาค่ามัธยฐานที่มากกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.00 สามารถสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉันทามติ ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) พบว่า

ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ ทักษะในงานของตนเอง เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและการยกย่องชมเชย วิสาหกิจชุมชน ควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านที่มีประโยชน์ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการผลิต การจัดทำนาย วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนการนำความรู้ จากปราชญ์ชาวบ้าน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการศึกษาจากผู้รู้มาปฏิบัติ และวิสาหกิจชุมชน ควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหา รายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบ การผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร ด้านการเงิน

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน และวิสาหกิจชุมชนควรมีตาราง การบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจดบันทึก การทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และวิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหาร แบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) พบว่า

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความ สะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อก การใช้

ด้าน Operation (Manufacturing) วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ บรรลุเกณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว และวิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด

ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป และ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว

ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ และร่วมงานแสดงสินค้า

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้เมื่อได้ทำการส่งมอบสินค้าให้กับผู้ส่งแล้ว

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) พบว่า

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อง่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า และ วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน และวิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด

ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ทำอะไรที่ไม่เกิดรายได้ และวิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย และวิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิตและทักษะการผลิต วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า วิสาหกิจชุมชน มีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ต้อง และวิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และวิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื้อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย

ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พบว่า

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนา คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) พบว่า

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาดปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และวิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว

ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และวิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี และ วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น

ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิต และมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และ วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ

ด้าน Feedback พบว่า

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ และวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทำการยืนยันผลการดำเนินงานวิจัยด้วยการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus group)

ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม เป็นการนำผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ภายหลังจากการหาฉันทมติ (Consensus) ของผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคเดลฟายแล้ว มานำเสนอในการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาการยอมรับในการนำไปใช้ และยืนยันผลการดำเนินงานการวิจัย โดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน และทำการสรุปแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพตามกรอบแนวคิดที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้จัดให้มีการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานการวิจัยจากการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายยืนยันผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในวันศุกร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องดิสเซิร์ท ชั้น 2 โรงแรมเซาเทิร์นวิวปัตตานี

A1 หมายถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน
ประธานสาขาวิชาบริหารธุรกิจ
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา
และที่ปรึกษาบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี
(วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

A2 หมายถึง นายวรุฒ ชคทิศ
กรรมการผู้จัดการบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี
(วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

A3	หมายถึง	นายเสนีย์ อิจิ กรรมการ บริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A4	หมายถึง	นายอิศราวุธ อับดุลการี ผู้จัดการบริษัทประชารัฐรักสามัคคียะลา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A5	หมายถึง	นายสักรินทร์ สันหมุด ที่ปรึกษาบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A6	หมายถึง	นายภานุมาศ ชนากานต์ ประธานกรรมการบริษัทประชารัฐรักสามัคคีนครราชสีมา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A7	หมายถึง	นางนิรุสนี คาเร้ง นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
A8	หมายถึง	นายจรินทร์ ปรากฏเปรื่อง ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

โดยผลจากการสนทนากลุ่มครั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญและข้อเสนอแนะ
แยกตามประเด็นที่ศึกษาได้จากผลวิจัยเทคนิคเดลฟาย ดังนี้

**ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money)
วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) พบว่า**

ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ ทักษะในงานของตนเอง
เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจ
ในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและการยกย่องชมเชย วิสาหกิจชุมชน
ควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้านที่มีประโยชน์ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี
ใหม่ๆมาปรับใช้ในการผลิต การจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนการนำความรู้จากปราชญ์
ชาวบ้าน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการศึกษาจากผู้รู้มาปฏิบัติ และวิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์
และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหา
รายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก และวิสาหกิจชุมชน
ควรมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการ
บริหารด้านการเงิน

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน และวิสาหกิจชุมชนควรมีตาราง
การบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และวิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ หลักการบริหารจัดการ 4 M's

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's ทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ด้านคน (Man) การสร้างและพัฒนาทักษะ เป็นสิ่งจำเป็น แต่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ก่อน จึงจะมีทักษะที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน และสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้นวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนตนเองได้

ด้านเงิน (Money) ส่งเสริมการจด บันทึก ทางการเงินให้เป็นระบบและถือปฏิบัติทุกคน เพื่อเป็นแนวทางของการหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนในระบบได้ เช่น ธนาคารพาณิชย์ จำเป็นต้องดูประวัติของการเคลื่อนไหวทางการเงินย้อนหลัง เพื่อพิจารณาการอนุมัติเงินกู้ เป็นต้น

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) ส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มเรียนรู้การใช้งานวัสดุ อุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าอื่นๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้าในวิสาหกิจ และเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อีกด้วย

ด้านการบริหาร (Management) นำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบ OKR (Objectives & Key Results) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลงานที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) พบว่า

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้

ด้าน Operation (Manufacturing) วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิต โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ บรรลุเกณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว และวิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด

ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป และ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว

ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้เมื่อได้ทำการส่งมอบสินค้าให้กับผู้ส่งแล้ว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบการจัดเตรียมวัตถุดิบที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าของกลุ่มตนเอง โดยมีระบบการเบิกจ่ายวัตถุดิบ และการตรวจสอบ

ด้าน Marketing and Sales การผลิตหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้คำนึงถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสินค้า (Product Life Cycle) ว่าอยู่ในช่วงเวลาใด เพื่อผลิตให้เหมาะสมตรงกับสภาพแวดล้อม การพัฒนาตลาดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และ ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ด้าน Service การบริการมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ไม่ว่าจะก่อนและหลังการให้บริการเพื่อสร้างความจดจำให้กับลูกค้า

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) พบว่า

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อง่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน และวิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยี การขายออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้า

ด้าน Human Resource Management ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้มี Growth Mindset ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน และส่งเสริมให้สมาชิกนำหลักการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น วิสาหกิจชุมชน ต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ และวิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญ ของตนเอง ตามกำลังการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน วิสาหกิจชุมชน ควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย และวิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชน ต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์รวม

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และวิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ซื่อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

วิสาหกิจชุมชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เพราะในสถานการณ์วิกฤติ เช่น เศรษฐกิจถดถอย ภาวะโรคระบาด จะเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงให้วิสาหกิจสามารถอยู่รอดได้

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พบว่า

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนา คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ และสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงภัยพิบัติธรรมชาติ ความเสี่ยงโรคระบาด COVID19 เป็นต้น

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) พบว่า

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และวิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว

ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และวิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี และ วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น

ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิต และมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และ วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL)

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) ทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหารเงินทุนให้อยู่บนความระมัดระวัง ผนวกกับการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อเตรียมรับมือกับทุกวิกฤติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

ด้าน Social การผลิตสินค้ากลุ่มภาคใต้ชายแดนต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมทางศาสนา และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมพื้นที่นั้นด้วย

ด้าน Technological นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ไม่มีต้นทุน หรือมีต้นทุนต่ำ มาช่วยประชาสัมพันธ์วิสาหกิจชุมชนและมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เกิดขึ้นในสายตาผู้บริโภคให้ได้

ด้าน Environment ทุกกระบวนการผลิตจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตที่ไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อม บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจชุมชนที่มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจะสร้างภาพลักษณ์องค์การได้อีกวิธีหนึ่ง และการสร้างภาพลักษณ์องค์การด้านสิ่งแวดล้อมหน่วยงานภาครัฐต้องให้การสนับสนุนเต็มที่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ชุมชนเข้มแข็ง

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนควรศึกษากฎหมาย และระเบียบของการค้าระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำการค้าระหว่างประเทศในอนาคต

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ Feedback พบว่า

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ และวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ Feedback

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ให้การยอมรับกับผลการวิจัยด้านการวิเคราะห์ Feedback ทั้งหมด 8 คน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

การมี Feedback ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และต้องให้ความสำคัญกับผลการประเมินไม่ใช่เพียงมีระบบแต่ต้องนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในองค์การได้

สรุป

ผลการวิจัย “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก เทคนิคเดลฟาย และการสนทนากลุ่ม ผลวิจัยตอบวัตถุประสงค์ในงานวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลการวิจัย พบว่ามี 8 โครงสร้าง ได้แก่ 1. โครงสร้างด้านการบริหารจัดการ 2. โครงสร้างด้านการผลิต 3. โครงสร้างด้านการจัดหาวัตถุดิบ 4. โครงสร้างด้านการตลาด 5. โครงสร้างด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) 6. โครงสร้างด้านการเงินและบัญชี 7. โครงสร้างด้านภาวะผู้นำของสมาชิก และ 8. โครงสร้างด้านการประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลการวิจัย พบว่ามี 4 ประเด็นปัญหา ได้แก่ 1. ปัญหาด้านการผลิต 2. ปัญหาด้านคน 3. ปัญหาด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ 4. ปัญหาด้านองค์การ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พบว่ามีประเด็นจากการศึกษา ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ 4M's ได้แก่ ด้าน คน (Man) ส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะการเป็นมืออาชีพ เงิน (Money) มีระบบการจัดการทางการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ (Material) มีการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ การบริหาร (Management) มีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิก

2. ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย ด้าน Inbound Logistics การจัดหาวัตถุดิบที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุด และเป็นระบบ ด้าน Operation (Manufacturing) มุ่งเน้นการผลิตที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ ด้าน Outbound Logistics ทำการตลาดที่รองรับสินค้าที่แน่นอน ด้าน Marketing and Sales มีหลักทางการตลาด โดยเฉพาะการออกแบบผลิตภัณฑ์ และด้าน Service มีระบบการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้า

3. ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย ด้าน Procurement ทำการจัดหาวัตถุดิบโดยคำนึงถึงต้นทุนและความสะดวกในการจัดหา ด้าน Technology Development นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการผลิตและการขายสินค้าแบบออนไลน์ ด้าน Human Resource Management มุ่งเน้นการพัฒนาทุกด้านและ ด้าน Firm Infrastructure โดยมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน

4. ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น ไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต ต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ ควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกด้าน

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ซื่อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย

5. ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก ต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น นำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์การ

6. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL)

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่าย มีนโยบายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว วิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหารเงินทุนให้อยู่บนความระมัดระวัง ผนวกกับการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อเตรียมรับมือกับทุกวิกฤติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี

ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ และระเบียบของการค้าระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำการค้าระหว่างประเทศในอนาคต

7. ด้านการวิเคราะห์ Feedback

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้และนำมาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัย “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
- ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
- ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน

สรุป

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัย เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลการวิจัย พบว่ามี 8 โครงสร้าง ดังนี้

โครงสร้าง ด้านหลักการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย เรื่องของคน ซึ่งได้แก่ สมาชิกในวิสาหกิจชุมชน เงินทุน ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เครื่องจักร และอุปกรณ์ การจัดตั้งกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารกลุ่ม การแบ่งหน้าที่ของกลุ่มในรูปแบบคณะกรรมการกลุ่ม และการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

โครงสร้างด้านการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความ ต้องการของผู้บริโภค การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ และการผลิตที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ

โครงสร้างด้านการจัดหาวัตถุดิบ วิสาหกิจชุมชนมีการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น หรือเป็นวัตถุดิบธรรมชาติ ทำการจัดหาวัตถุดิบตามฤดูกาลในราคาที่เหมาะสม การจัดหาวัตถุดิบจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน

โครงสร้างด้านการตลาด มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน มีการตั้งราคาขายที่สมเหตุสมผล มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย วิสาหกิจชุมชน ควรมีช่องทางการตลาดสินค้าออนไลน์ (Online) ควบคู่กับออฟไลน์ (Offline)

โครงสร้างด้านการเงินและบัญชี วิสาหกิจชุมชนมีการบริหารจัดการความมั่นคงทางการเงิน หาแหล่งเงินทุนจากภายในกลุ่ม และหาแหล่งเงินทุนจากแหล่งภายนอก มีการจดบันทึกทางการเงินให้เป็นนิสัยประจำตัว

โครงสร้างด้านภาวะผู้นำของสมาชิก มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน รับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาทของตนเอง ส่งเสริมให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โครงสร้างด้านการประชาสัมพันธ์ วิสาหกิจชุมชนต้องสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารของกลุ่มแก่สมาชิก เครือข่ายและบุคคลภายนอกให้ทราบ

ผลการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พบว่ามีประเด็นปัญหา 4 ด้าน ดังนี้

ปัญหาด้านการผลิต วิสาหกิจชุมชนยังขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่เพียงพอ ขาดเครื่องมือการผลิตที่ทันสมัย คุณภาพการผลิตไม่คงที่ ขาดเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า

ปัญหาด้านคน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการผลิต ขาดภาวะผู้นำของสมาชิกในชุมชน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง

ปัญหาด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจชุมชนขาดความรู้ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขาดการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ ขาดการพัฒนาด้านการแปรรูปสินค้า ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) และขาดแหล่งตลาด ที่รองรับสินค้าแน่นอน

ปัญหาด้านองค์การ วิสาหกิจชุมชนขาดแนวคิดด้านการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ขาดการมีส่วนร่วมจากหลายๆภาคส่วน ขาดประสบการณ์ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขาดระบบประเมินสภาพแวดล้อม ในการประเมินโอกาส และอุปสรรคทางธุรกิจ และขาดทักษะทางด้านการเงินและบัญชี ส่งผลต่อการตั้งราคาสินค้าและการหมุนเวียนของการเงินที่ดี

ผลการวิจัย เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ ชายแดน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) พบว่า

ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ ทักษะในงานของตนเอง เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ การสร้างและพัฒนาทักษะ เป็นสิ่งจำเป็น แต่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของ ความรู้ก่อน จึงจะมีทักษะที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบและวิธีการ ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและ การยกย่องชมเชย วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ที่มีประโยชน์ นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการผลิต การจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชน ควรสนับสนุนการนำความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการศึกษาจากผู้รู้ มาปฏิบัติ และวิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้วางไว้ร่วมกัน และ สมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้นวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนตนเองได้

ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหา รายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบ การผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร ด้านการเงิน มุ่งเน้นส่งเสริมการจด บันทึก ทางการเงินให้เป็นระบบและถือปฏิบัติทุกคน เพื่อเป็น

แนวทางของการหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนในระบบได้ เช่น ธนาคารพาณิชย์ จำเป็นต้องดูประวัติของการเคลื่อนไหวทางการเงินย้อนหลัง เพื่อพิจารณาการอนุมัติเงินกู้ เป็นต้น

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน และวิสาหกิจชุมชนควรมีตารางการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มเรียนรู้การใช้งานวัสดุ อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าอื่นๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้าในวิสาหกิจ และเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อีกด้วย

ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และวิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป ประยุกต์นำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบ OKR (Objectives & Key Results) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นที่ผลของงานมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลงาน ควรให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) พบว่า

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้โดยวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบการจัดเตรียมวัตถุดิบที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าของกลุ่มตนเอง โดยมีระบบการเบิกจ่ายวัตถุดิบ และการตรวจสอบ

ด้าน Operation (Manufacturing) วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) วิสาหกิจชุมชนควรสร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ บรรลุเกณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว และวิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด

ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป และ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า การผลิตหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้คำนึงถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสินค้า (Product Life Cycle) ว่าอยู่ในช่วงเวลาใด เพื่อผลิตให้เหมาะสมตรงกับสภาพแวดล้อม การพัฒนาตลาดให้สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และ ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้เมื่อได้ทำการส่งและมอบสินค้าให้กับผู้ส่งแล้ว การบริการมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ไม่ว่าจะก่อนและหลังการให้บริการเพื่อสร้างความจดจำให้กับลูกค้า

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) พบว่า

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อ การควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า ต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยีการขายออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้าและ วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน และวิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้มี Growth Mindset ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน และส่งเสริมให้สมาชิกรับหลักการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด

ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ และวิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย และวิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า วิสาหกิจชุมชน มีการ

ให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ถูกต้อง และวิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และวิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื่อตรง ตรงเวลา ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพปลอดภัย

วิสาหกิจชุมชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้เพราะในสถานการณ์วิกฤติ เช่น เศรษฐกิจถดถอย ภาวะโรคระบาด จะเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงให้วิสาหกิจสามารถอยู่รอดได้

ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พบว่า

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนา คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ และสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงภัยพิบัติธรรมชาติ ความเสี่ยงโรคระบาด COVID19 เป็นต้น

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) พบว่า

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และวิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเอง และครอบครัว วิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหารเงินทุนให้อยู่บนความระมัดระวัง ผนวกกับการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อเตรียมรับมือกับทุกวิกฤติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และวิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม และการผลิตสินค้ากลุ่มภาคใต้ชายแดนต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมทางศาสนาและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมพื้นที่นั้นด้วย

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี และ วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ไม่มีต้นทุน หรือมีต้นทุนต่ำมาช่วยประชาสัมพันธ์วิสาหกิจชุมชนเป็นการมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เกิดขึ้นในสายตาผู้บริโภคให้ได้

ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และ วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ทุกกระบวนการผลิตจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตที่ไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อม บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจชุมชนที่มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจะสร้างภาพลักษณ์องค์การได้อีกวิธีหนึ่ง และการสร้างภาพลักษณ์องค์การด้านสิ่งแวดล้อมหน่วยงานภาครัฐต้องให้การสนับสนุนเต็มที่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ชุมชนเข้มแข็ง

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ วิสาหกิจชุมชนควรศึกษากฎหมาย และระเบียบของการค้าระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำการค้าระหว่างประเทศในอนาคต

ด้านการวิเคราะห์ Feedback พบว่า

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ และวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การมี Feedback ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และต้องให้ความสำคัญกับผลการประเมินไม่ใช่เพียงมีระบบแต่ต้องนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในองค์การได้

อภิปรายผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยพบแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผลการวิจัยที่เสนอมาข้างต้นเมื่อพิจารณาโดยรวมมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชน จะต้องมีความรู้ ทักษะในงานของตนเองเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ การสร้างและพัฒนาทักษะเป็นสิ่งจำเป็น แต่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ก่อน จึงจะมีทักษะที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ปุณฺทริกา สุคนธสิงห์ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ กรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์จากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีทักษะและความสามารถด้านการผลิต เป็นการสะท้อนให้เห็นศักยภาพขององค์กรในการผลิตสินค้าด้วยทักษะที่เกิดจากความชำนาญในการผลิต วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและการยกย่องชมเชย วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านที่มีประโยชน์ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการผลิต การจัดทำนาย วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนการนำความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการศึกษาจากผู้รู้มาปฏิบัติ และวิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้วางไว้ร่วมกัน และสมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้นวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนตนเองได้ ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิต

ที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารด้านการเงิน ในด้านการจัดหาเงินทุนจากภายใน และมุ่งเน้นส่งเสริมการจด บันทึก ทางการเงินให้เป็นระบบและถือปฏิบัติทุกคน เพื่อเป็นแนวทางของการหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนในระบบได้ เช่น ธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาเงินทุนจากภายนอก สอดคล้องกับ ปุณศรีกรรมา (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ กรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์จากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีระบบการจัดหาเงินทุนจากภายในและภายนอกนั้น เป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน และวิสาหกิจชุมชนควรมีตารางการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มเรียนรู้การใช้งานวัสดุ อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้าในวิสาหกิจ และเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อีกด้วย สอดคล้องกับ ทักษิณา สง่าโยธิน (2560) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือให้มีความเพียงพอกับการผลิต และอุปกรณ์และเครื่องมือเหล่านั้นสามารถผลิตสินค้าให้มีความหลากหลายได้ ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ จิรพร มหาอินทร์, อรุณี พึ่งวัฒนา นุกูล, ฐิตินันท์ พงษ์คะเชนทร์ และขวัญฤทัย วงศ์แห่งหาญ (2554) ได้ศึกษา การดำเนินงานและการส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี พบว่า ความสำเร็จองค์การเกิดได้จากความร่วมมือของคนในองค์การ ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล และสอดคล้องกับ บพิตร ปริบุญณากร (2558) ได้ศึกษาการบริหารงานเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากสมาชิกมีความเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือกับส่วนรวม วิสาหกิจชุมชนควร มีการจดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และวิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป ประยุกต์นำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆมาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบ OKR (Objectives & Key Results) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นที่ผลของงานมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลงาน ควรให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย เป็นไปในแนวทางเดียวกับ อริยชยา อุดลย์เดช และพรรณนา ไวกกุล (2558) ได้ศึกษา ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโครุง ตำบลรังกาใหญ่อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งเกิดจากมีการจัดทำบัญชีการเงิน ให้ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสามารถชี้แจงการจัดการด้านการเงินได้อย่างโปร่งใส

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อก การใช้โดยวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบการจัดเตรียมวัตถุดิบที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าของกลุ่มตนเอง โดยมีระบบการเบิกจ่ายวัตถุดิบ และการตรวจสอบ ด้าน Operation (Manufacturing)

วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ บรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว และวิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด สอดคล้องกับ ญัฐพัชญ์ เอกสิริกุลชัย (2556) ได้ทำการศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ พบว่า การสร้างคุณค่าควรสร้างจากกิจกรรมบนห่วงโซ่ คุณค่าเพราะเป็นใบเบิกสำคัญที่สร้างความแตกต่างและสร้างเสริมมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการได้ เป็นอย่างดีซึ่งการสร้างคุณค่าได้จะต้องเกิดจากตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำถึงกระบวนการปลายน้ำของ ห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งถ้าหากมีการลงมือปฏิบัติแล้วจะยังช่วยลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่ากำไรได้มากขึ้น อีกทั้ง ยังช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าหรือคุณภาพของ การบริการที่จะเกิดขึ้นและแสดงออกมา โดยที่ทุก ๆ กิจกรรมและทุก ๆ แผนกจะต้องให้ความร่วมมือกัน เพื่อไปถึงเป้าหมายขององค์กร ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป และ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นภสร เลี้ยววานิช (2553) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของร้านค้าชุมชน กรณีศึกษา ศูนย์สาธิตการเกษตร ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ต้องมีปัจจัยทำเลที่ตั้งซึ่งเป็นศูนย์รวมสินค้าของสมาชิกในชุมชนในการกระจายสินค้าของชุมชนได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้ง Online และ Offline วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า การผลิตหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้คำนึงถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสินค้า (Product Life Cycle) ว่าอยู่ในช่วงเวลาใด เพื่อผลิตให้เหมาะสมตรงกับสภาพแวดล้อม การพัฒนาตลาดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และ ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับปาดนวัฒน์ อุทัยเลิศ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการธุรกิจชุมชนของตลาดริมน้ำดอนหวาย ตำบลบางกระพี้ อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม” ในช่วงปี 2550 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานของ คณะกรรมการ การจัดการอาคารสถานที่ การประกอบธุรกิจชุมชน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ต่อการจัดการตลาดริมน้ำดอนหวาย จากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 15 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเก็บข้อมูล วิเคราะห์โดยจัดกลุ่ม จำแนก แยกแยะ (Classification) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Association) และตีความ (Interpretation) หาความหมายที่นัยต่อการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การประกอบธุรกิจชุมชน มีความได้เปรียบเชิงทรัพยากรคือ มีสินค้าทางภูมิปัญญาพื้นบ้านที่มีอยู่ในท้องถิ่น มีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบสินค้า มีการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับภาวะความต้องการของตลาด มีวิธีการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการแก่นักท่องเที่ยว และมีการปรับตัวต่อผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอกด้านเศรษฐกิจ

และการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่าได้เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม มีการประสานกับองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินการ ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้เมื่อได้ทำการส่งและมอบสินค้าให้กับผู้ส่งแล้ว การบริการมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ไม่ว่าจะก่อนและหลังการให้บริการ เพื่อสร้างความจดจำให้กับลูกค้า สอดคล้องกับ Wronka (2013) ได้ศึกษาเรื่อง Analyzing the success of social enterprises-critical success factors perspective พบว่าปัจจัยความสำเร็จเกิดจากการเต็มใจให้บริการกับผู้บริโภค

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า สอดคล้องกับ ทักษญา สง่าโยธิน (2560) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า การใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และเป็นการส่งเสริมคุณค่าและวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้คงอยู่ตลอดไป ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า ต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยีการขายออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้าและ วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน และวิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้มี Growth Mindset ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน และส่งเสริมให้สมาชิกรับหลักการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ธนพร มั่นขจรพงษ์ และศานิต เก้าเอี้ยน (2555) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มเฟอร์นิเจอร์ไม้ไผ่ บ้านดอนชาติ อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า สมาชิกที่มีความพร้อมด้านความรู้และทักษะ ทำให้เกิดศักยภาพแก่องค์กร และส่งเสริมการศึกษาเพื่อสามารถนำมาพัฒนาความรู้อย่างเป็นระบบได้ ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด สอดคล้องกับ ทักษญา สง่าโยธิน (2560) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า การมีระบบบริหารจัดการที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากมีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน แบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้

ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ทำอะไรที่ไม่เกิดรายได้ และวิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชน

ต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย และวิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และวิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื่อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพราะในสถานการณ์วิกฤติ เช่น เศรษฐกิจถดถอย ภาวะโรคระบาด จะเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงให้วิสาหกิจสามารถอยู่รอดได้ สอดคล้องกับ วิชา จันทร์แดง (2555) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. ศึกษาผลการนำนโยบายเรื่องการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็งไปสู่การปฏิบัติ 2. ศึกษากระบวนการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน 3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 23 คน การสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า 1. นโยบายการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง มีการดำเนินการในด้านการเพิ่มศักยภาพขององค์กรชุมชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของคนในชุมชน 2. ชุมชนมีการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการชุมชน การประกอบอาชีพ การจัดการทรัพยากรในชุมชน และการพัฒนาองค์กรในชุมชน 3. รูปแบบใหม่ที่ค้นพบคือ การบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งแบบบูรณาการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การวิจัยในครั้งนี้ไปสู่ข้อค้นพบใหม่ คือ 1. การมีส่วนร่วมที่สนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็งแบบไตรภาคี ได้แก่ องค์กรชุมชน องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคีสนับสนุน 2) ระบบสนับสนุนชุมชนเข้มแข็ง ได้แก่ ระบบความรู้ ระบบข้อมูล ระบบความสัมพันธ์ และมีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง 3) แนวทางในการสร้างชุมชนเข้มแข็ง คือ แนวทางด้านการฟื้นฟูชุมชน แนวทางด้านการปรับตัวของชุมชน และแนวทางด้านการดำรงอยู่ของชุมชน

ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชน

มีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ และสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงภัยพิบัติธรรมชาติ ความเสี่ยงโรคระบาด COVID19 เป็นต้น สอดคล้องกับ ทักษญา สง่าโยธิน (2560) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน พบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาให้สมาชิกเมื่อเกิดปัญหาได้ และมีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล รวมถึงความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ สุภาพร ลอยวัฒนกุล อรวรรณ กมล พะยอม ตอบประโคน และมานพ ทองไทย (2559) พบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จวิสาหกิจชุมชนคือการมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกที่เผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL)

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาดปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และวิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน สอดคล้องกับ ธนพร มั่นขจรพงษ์ และศานิต เก้าเอี้ยน (2555) ได้ศึกษา การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ไม้ไผ่ บ้านดอนชาด อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมด้านความรู้ และเงินทุนจากภาครัฐทำให้เกิดศักยภาพในการผลิต และมีทักษะที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ อันนา อ่อนมาก (2553) พบว่า ภาครัฐควรให้การส่งเสริมเงินทุน และสนับสนุนการหาตลาดในการจัดจำหน่าย ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว วิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหารเงินทุนให้อยู่บนความระมัดระวัง ผนวกกับการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อเตรียมรับมือกับทุกวิกฤติความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และวิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม และการผลิตสินค้ากลุ่มภาคใต้ชายแดนต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมทางศาสนาและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมพื้นที่นั้นด้วย

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี และ วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ไม่มีต้นทุน หรือมีต้นทุนต่ำมาช่วยประชาสัมพันธ์วิสาหกิจชุมชนเป็นการมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์การให้เกิดขึ้นในสายตาผู้บริโภคให้ได้ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของบุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2552) ที่พบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1. กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้ 2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และ 3. กลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด โดยการสร้างความรู้และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มความเร็วและคุณภาพการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมศักดิ์ สุขสุวรรณกุล

(2560) ที่พบว่า ข้อมูลและเส้นทางของข้อมูลที่จะถูกจัดเก็บประมวลผลและติดตามผล โดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนประจักษ์ ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว และด้านการโฆษณาและการติดต่อลูกค้า โดยเริ่มต้นสร้างเฟซบุ๊กแฟนเพจ (Facebook fanpage) ของโรงเรียนเพื่อโฆษณาผลิตภัณฑ์ หลังจากนั้นให้สร้างกลุ่มไลน์ (Line) ผู้ปกครอง หรือเครือข่ายของซึ่งต้องจะวางกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน ทำให้สามารถเลือกสื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง มีการเพิ่มสื่อโฆษณาโดยใช้แผ่นพับ วิทยุชุมชน หรือเสียงตามสาย เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคในท้องถิ่น ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และวิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ทุกกระบวนการผลิตจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตที่ไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อม บรรลุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจชุมชนที่มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจะสร้างภาพลักษณ์องค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง และการสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้านสิ่งแวดล้อมหน่วยงานภาครัฐต้องให้การสนับสนุนเต็มที่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ชุมชนเข้มแข็ง ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ วิสาหกิจชุมชนควรศึกษากฎหมาย และระเบียบของการค้าระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำการค้าระหว่างประเทศในอนาคต

ด้านการวิเคราะห์ Feedback พบว่า

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ และวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การมี Feedback ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และต้องให้ความสำคัญกับผลการประเมินไม่ใช่เพียงมีระบบแต่ต้องนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ปัญหาในองค์กรได้ สอดคล้องกับ Kotas (2015) ได้ศึกษาเรื่อง Key success factors for social services organizations in Poland พบว่า การรายงานผลให้สมาชิกได้รับทราบทำให้มีความยืดหยุ่นในการจัดการ มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งมีการติดตามผลการประเมินการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้นต่อกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ควรมีการทำงานเชื่อมโยงบูรณาการและมีความต่อเนื่องในด้านการพัฒนาหลักการบริหารจัดการ ในด้านคน ด้านการเงิน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และด้านการบริหาร ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ หลักการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ และเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

1.2 ส่งเสริมการให้ความรู้ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

1.3 ส่งเสริมการมีภาวะผู้นำของสมาชิกในกลุ่ม มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

1.4 วิสาหกิจชุมชนควรมีการวางแผนในการจัดการธุรกิจ ทั้ง 5 ด้าน คือ การจัดหาวัตถุดิบด้านการผลิต การวางแผนกำลังคน ด้านการวางแผนการจัดจำหน่าย และด้านการเงินและบัญชี โดยวางโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การพัฒนาคนและการผลิต

แนวทางการพัฒนาคนของวิสาหกิจชุมชน ต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากเดิมที่รอคอยและมีความหวังที่จะได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐในทุกด้าน มาเป็นแนวคิดของการพึ่งพาตนเอง เชื่อมั่นและศรัทธาในสิ่งที่ทำ บนพื้นฐานความรู้ ทักษะ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ผนวกกับภูมิปัญญาสากลมาใช้ให้ประสบความสำเร็จ

2.1.1 แนวทางปฏิบัติ

2.1.1.1 จัดทำแผนพัฒนาในการค้นหาปราชญ์ชาวบ้านในชุมชน หรือผู้นำในชุมชน ซึ่งอาจจำแนกตามประเภทความเชี่ยวชาญ

2.1.1.2 นำภูมิปัญญาและองค์ความรู้ของปราชญ์ชาวบ้านมาใช้ในการแก้ปัญหาของวิสาหกิจชุมชน โดยดึงศักยภาพของปราชญ์ชาวบ้านมาใช้

2.1.1.3 ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุม ร่วมแสดงความคิดเห็น ยอมรับในข้อสรุปมติที่ประชุมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

2.1.1.4 ส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนและคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองรวมถึงสร้างประโยชน์ต่อกลุ่ม

2.1.1.5 พัฒนาสมาชิกในชุมชนให้เกิดภาวะผู้นำทางความคิด การปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

2.1.2 แนวทางสนับสนุน

ส่งเสริมการให้คุณค่ากับความดีงามของคนในชุมชนหรือสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ด้วยการยกย่อง ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่มีฝีมือสมกับเป็นปราชญ์ชาวบ้าน ในฐานะเจ้าของภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี หรืออนุรักษ์ทรัพยากรในท้องถิ่นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ และน้อมนำมาเป็นหลักในการสร้างอัตลักษณ์ของชุมชนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีงาม

2.2 การพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดการพัฒนาคน สู่การพัฒนาองค์กร วิสาหกิจชุมชนควรปรับกระบวนการทางความคิดจากเดิมที่เน้นการพึ่งพาหน่วยงานภายนอก เป็นการพัฒนาระบบการบริหารและจัดการกลุ่ม โดยจัดโครงสร้างการบริหารงานกลุ่ม การแบ่งหน้าที่ของกลุ่มในรูปแบบคณะกรรมการกลุ่ม โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ส่งเสริมความรักความสามัคคีของคนในชุมชน โดยใช้วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไก เพื่อให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการสืบสานคุณค่าวัฒนธรรม และเกิดการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

2.2.1 แนวทางปฏิบัติ

การปฏิบัติต้องอยู่บนหลักการของการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการพัฒนากลุ่ม

2.2.1.1 จัดทำโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของชุมชน มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ในระยะเริ่มต้น สถานที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนควรอยู่ในหมู่บ้าน สามารถใช้เป็นที่ประชุมร่วมกันได้

2.2.1.2 ให้ผู้นำกลุ่ม เสนอแผนพัฒนา และให้สมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเห็นตัดสินใจ โดยผ่านการประชุมและมอบหมายผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ประธาน รองประธาน เภรณญิก ประชาสัมพันธ์ และกรรมการส่วนงานต่างๆ

2.2.1.3 ปรับทัศนคติเดิม โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงกิจกรรมในรูปแบบผสมผสานความหลากหลาย (Cluster) โดยนำความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลในชุมชนมาพัฒนาองค์กร ช่วยกันตัดสินใจ ช่วยกันดำเนินงาน และร่วมกันรับประโยชน์ โดยการจัดสรรประโยชน์ต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและโปร่งใส

2.2.1.4 ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค พร้อมทั้งหาแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และมีระบบการติดตามผลและประเมินผล

2.2.1.5 จัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้รับรู้ในหลากหลายรูปแบบ เน้นกระบวนการสื่อสารได้แลกเปลี่ยนพูดคุยและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

2.2.1.6 จัดทำบัญชีแบบง่าย และมีการรายงานทางการเงินต่อสมาชิก มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในด้านความถูกต้องและโปร่งใสทางการเงิน

2.2.1.7 ร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษา ในท้องถิ่น องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในการพัฒนารูปแบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพ

2.2.1.8 นำแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนมาปรับใช้ในองค์กร

2.2.2 แนวทางสนับสนุน

คณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนจะต้องสร้างคุณค่าให้เกิดการรวมพลัง สามารถสร้างอำนาจต่อรองกับภายนอกได้ เน้นการเรียนรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก

2.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด

วิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์สินค้าจากความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ทำการสร้างแบรนด์ของกลุ่ม และสื่อสารให้ผู้บริโภคได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ของชุมชน

2.3.1 แนวทางปฏิบัติ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาด โดยพิจารณา ร่วมกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ของสินค้านั้น ๆ

ช่วงที่ 1 ช่วงแนะนำ (Introduction)

ช่วงแรกนี้ความต้องการในเรื่องของกำไรยังไม่ใช่เป้าหมายที่สูงที่สุดของวิสาหกิจชุมชน แต่เป็นไปเพื่อกระตุ้นความต้องการ และสร้างชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในตลาด โดยทั่วไป ผู้ผลิตมักใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงดูดความสนใจและสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่รวดเร็ว

ช่วงที่ 2 ช่วงเจริญเติบโต (Growth)

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ช่วงนี้จะดึงดูดคู่แข่งให้เข้ามาในตลาด ทำให้เกิดภาวะการแข่งขัน ช่วงนี้วิสาหกิจชุมชนอาจหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และเพิ่มการผลิตให้มีจำนวนที่เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างกำไรที่สูงขึ้น

ช่วงที่ 3 ช่วงอิ่มตัว (Maturity)

วงจรในช่วงนี้ยอดขายอาจมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น แต่จะอยู่ในลักษณะอัตราที่ลดลง และจะเข้าสู่ภาวะคงที่ในที่สุด สิ่งสำคัญในวงจรช่วงนี้ วิสาหกิจชุมชนจะต้องปรับผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งในตลาด สิ่งที่ต้องคำนึงในช่วงนี้คือ อาจเกิดสภาวะสงครามการตัดราคาขึ้นได้ เนื่องจากตลาดเริ่มอิ่มตัว การพัฒนาควรมุ่งเน้นในการความความแตกต่างให้เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ วิธีการใช้งานผลิตภัณฑ์ หรือกระตุ้นความต้องการผู้บริโภคในรูปแบบใหม่ๆ

ช่วงที่ 4 ช่วงถดถอย (Decline)

วงจรช่วงนี้ เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์มียอดขายต่ำลง ทำให้วิสาหกิจชุมชนต้องหาวิธีในการจัดการผลิตภัณฑ์ที่ลงมาสู่ช่วงนี้ ในหลาย ๆ ทางเลือก อาทิเช่น ทำการยกเลิกการผลิตผลิตภัณฑ์ในช่วงนี้ หรือลดราคาและทำให้ต้นทุนต่ำลง หรือเพิ่มคุณลักษณะพิเศษบางอย่างเข้าไปเพื่อหาลูกค้าใหม่ หรือทำการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น

2.3.2 แนวทางสนับสนุน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรได้รับการสนับสนุนในเรื่องการออกแบบ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ขอความร่วมมือจากภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ในด้านการออกแบบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อสามารถสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นโดยยังคงให้คุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ที่มีรากเหง้าภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมแฝงอยู่ด้วย

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 นำผลวิจัยต่อยอดสู่การศึกษาวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศไทย ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติและวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ เพื่อหาจุดแข็งและสิ่งที่ควรปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ความเป็นมืออาชีพตามลักษณะธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน เพื่อเสนอแนะวิธีการตามรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แนวดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, (2546 ก).
- จารุพงศ์ พลเดช. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ. เอกสารการบรรยาย, 2546.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. การศึกษาภาวะเศรษฐกิจและสังคมและการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่มสตรีสหกรณ์ : กรณีศึกษากลุ่มสตรีสหกรณ์ทอผ้าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2539.
- ฉัตยาพร เสมอใจ, จิตติรัตน์ มีมาก และคมกฤษ ปิติฤกษ์. การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552.
- ชัยยศ สันติวงษ์ และนิตยา เจริญประเสริฐ. การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546.
- ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์. วิสาหกิจชุมชน. ชัยนาท : กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548.
- ดำรง วัฒนา. เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาทฤษฎีองค์การ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์, 2554.
- ทองทิพพา วิริยะพันธุ์. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์, 2546.
- ทักษิณ ชินวัตร. การบริหารแบบ CEO. กรุงเทพฯ : พิฆเนศ, 2545.
- ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ. การบริหารภาครัฐแนวใหม่. เชียงใหม่ : เฮ้าเอโหม้, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- น้ำฝน ใจดี และหทัยรัตน์ บัณฑิตยารักษ์. แนวทางของการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าของมังคุด เพื่อการส่งออกในเขตตะวันออก (งบประมาณแผ่นดิน). ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก, 2557.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, 2546.
- บุญทวารณ วิงวอน. การเป็นผู้ประกอบการยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ปวีตร เลิศธรรมเทวี, วรณนิภา พัวศิริ และวิภาวี รุ่งวณิชชา. การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวทางของอาเซียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560.
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัล, 2544.
- ยุดา รักไทยและสุภาวดี วิหะระประพันธ์. คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เพ็ก, 2547.

- เลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, สำนักงาน. พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร, 2546.
- วิจิต นันทสุวรรณ. ขบวนการชุมชนใหม่ การพัฒนาแบบแผนใหม่ทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2547.
- วิจิต นันทสุวรรณ. แผนแม่บทการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์, 2544.
- วิเชียร วิทยอุดม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2551.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทยาพัฒน์, 2542.
- สมศักดิ์ สุริโย. การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร, 2547.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991, 2544.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สามลดา, 2560.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจรี, 2543.
- เสรี พงศ์พิศ. ฐานคิด : จากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : พลังปัญญา, 2548.
- เสรี พงศ์พิศ และสุภาส จันท์หงษ์. ข้อควรรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2548.
- อารี วิบูลย์พงศ์ และคณะ. “ร้อยแปดวิสาหกิจ”, ในชุมชนแนวทางวิจัย กลยุทธ์ กรณีศึกษา. เชียงใหม่ : ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- เอกชัย บุญยาธิฐาน. คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำไม่ได้. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2553.

วารสารและหนังสือพิมพ์

- ฐิติมา วงศ์อินตา และคณะ. “การวิเคราะห์โซ่คุณค่าอาหารฮาลาล”, วารสารการขนส่งและโลจิสติกส์. 8, มิถุนายน 2558.
- ทักษญา สง่าโยธิน. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน”, วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์. 12(2), 2560. หน้า 12-25.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. “องค์การกับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ”, วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ NIDA Development Journal. 49(1), 2552. หน้า 101-143.
- ยรรยง ศรีสม. “ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain”, Technology Promotion. 34(211), 2553. หน้า 39-44.
- สุภาพรรณ พาบุ, ธงชัย พาบุ และรุ่งทิพย์ เกษตรสิงห์. “การดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงของสมาชิกกลุ่มทอผ้าไหมในจังหวัดสุรินทร์”, วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 30(1), 2556. หน้า 1-26.

เสริมศรี สุทธิสงค์, เบญจ พรพลธรรม, พลศักดิ์ จิระไกรศิริ และอำนาจ บุญรัตน์ไมตรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการวิสาหกิจชุมชนกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผ้าไหมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์. 9(25), 2557. หน้า 95-106.

เสรี พงศ์พิศ. “วิสาหกิจชุมชน สร้างฐานการพัฒนา”, สยามรัฐรายวัน. 29 มกราคม 2552. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.phongphit.com>, 2563

สุภาพร ลอยวัฒนกุล, อรวรรณ กมล, พยอม ตอบประโคน และ มานพ ทองไทย. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน”, วารสารราชชนก. 2559. หน้า 251-258.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กนกพร ฉิมพลี. “รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านหัตถกรรมเครื่องจักรสาน : กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครราชสีมา”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.

กลุ่มงานวิจัยด้านพัฒนาระบบสหกรณ์. “การศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางการพัฒนากลุ่มสตรีสหกรณ์”. งานวิจัย, กองวิชาการ. กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2544.

กันยารัตน์ เพ็งพอ. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในเขตเมืองและหนองจอก กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555.

ขวัญกมล ดอนขวา. “การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”. งานวิจัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2556.

จรรยาโรจน์ สุทธนะ. “ห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริการสาธารณสุขของเทศบาลตำบลสันทรายหลวง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่”. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.

จิรพร มหาอินทร์, อรุณี พิงพัฒนานุกุล, ฐิตินันท์ พงษ์คะเชนทร์ และขวัญฤทัย วงศ์คำแหงหาญ. “การดำเนินงานและการส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี”. งานวิจัย, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2554.

ณัฐพัชญ์ เอกสิริชัยกุล. “รูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจจัดเลี้ยงจังหวัดนครปฐมตามแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

ธนพร มั่นขจรพงษ์ และศานิต แก้วเอี่ยม. “การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเฟอร์นิเจอร์ไม้ไผ่บ้านดอนชาด อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจการเกษตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555.

- ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. “แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลา” ภาควิชาสารัตถศึกษา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2556.
- นภสร เลี้ยววานิช. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของร้านค้าชุมชน กรณีศึกษา ศูนย์สาธิตการเกษตร ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2553.
- ปานวัฒน์ อุทัยเลิศ. “การจัดการธุรกิจชุมชนของตลาดริมน้ำดอนหวาย ตำบลบางกระทีก อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม”. ปัญหาพิเศษ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- ปาริฉัตร สนมฉ่ำ. “การศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน ที่ได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ตามสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2”. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2552.
- บุญทริกา สุนทรสิงห์. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ: กรณีศึกษากลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์จากผ้าในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์”. รายงานการศึกษา, สาขาวิชาการจัดการ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 2557.
- พิชิต เทพวรรณ และคณะ. “โครงการรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านต้นผึ้ง ตำบลเหมืองง่า อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”. งานวิจัย, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2549.
- วิทยา จันทรแดง. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555.
- สมศักดิ์ สุขสุวรรณกุล. “แนวทางการบริหารและจัดการโรงเรียนประชารัฐด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร”. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.
- สัจจา บรรจงศิริ และบุญญฤทธิ มุ่งจงกลาง. “การพัฒนวิสาหกิจชุมชนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง”. งานวิจัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.
- อรรณา อ่อนมาก. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน: ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสื่อกกตำบลแพ่ง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2553.
- เอกวุฒิ ชินโสภณพันธ์. “ห่วงโซ่คุณค่าของการบริการอาหารโต๊ะจีนในจังหวัดนครปฐม”. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554.

กฎหมาย

- “พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2558”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 122 ตอนที่ 6ก, 2548, หน้า 1, 9-10.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

อริญญา อุดลย์เดช และพรรณนาไวคกุล. “ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเพาะเห็ดบ้านช่องโค รุ่งเรือง ตำบลรังนกใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา”. ในการประชุมวิชาการแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ครั้งที่ 9. 2558 : 2087-2094.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กนช รัติวานิช. “Innovation Culture”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.nia.or.th/innolinks/page.php?issue=201309§ion=4>, 2556.

กรุงเทพธุรกิจ. “นวัตกรรมเพื่อธุรกิจยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.library1.acc.chula.ac.th/Article/News/2554/Bangkokbiznews/B3010112.html>, 2554.

“การจัดองค์การ และการบริหารธุรกิจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://e-book.ram.edu/e-book/g/GM203\(51\)/GM203-19.pdf](http://e-book.ram.edu/e-book/g/GM203(51)/GM203-19.pdf), 2560.

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. “ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.thaitribune.org/contents/detail/302?content_id=29691&rand=1506659875, 2559.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422, 2559.

“แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.bemler.wordpress.com/2014/04/17/แนวคิด/>, 2560.

บพิตร ปริบูรณ์กร. “การบริหารเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.cdoae.doae.go.th/54/infor/koon/nawtang%20VSC.pdf>, 2559.

พลสวัสดิ์ เผ่าประพันธ์. “3 แนวทางสร้าง “องค์กรนวัตกรรม” ขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.cpthailand.com/%E%B8%A3%E%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%A>, 2556.

เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงาน. “นวัตกรรม : ก้าวใหม่ SMEs สู่อุตสาหกรรมยั่งยืน” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.7innovationawards.com/knowledge/detail-610>, 2558.

เลอทัต ศุภดิกล. “Supply Chain แตกต่างจาก Value Chain อย่างไร และอะไรคือ SCM กับVCM”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://lertad.com/a2z/supply-chain-vs-value-chain-scm-vs-vc/?doing_wp_cron=1504107982.7000820636749267578125, 2560.

- “ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : https://www.slideshare.net/ninhongmaleevalaya/value-chain27-092556?qid=6e051d13-da7c-4046-97f5-c5f03f76c010&v=&b=&from_search=10, 2560.
- “เศรษฐกิจพอเพียง.net”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://เศรษฐกิจพอเพียง.net/>, 2560.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. “นวัตกรรม : ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ”, วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 33(128), (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba128/Article/JBA128Somnuk.pdf2553>,
- ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สำนักงาน. “วิสาหกิจชุมชน กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหมือนกันไหม?”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.webhost.go.th/Lopburi/Wisahakit.html>, 2556.
- สหกรณ์จังหวัดลพบุรี, สำนักงาน. “ข้อมูลวิสาหกิจชุมชน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.webhost.Go.th/Lopburi/Wisahakit.html>, 2556.

ภาษาต่างประเทศ

Book

- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Cambridge : Harvard University press, 1986.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. Management. NewYork : McGraw – Hill, 1991.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. Management. 2nd ed., New York: McGraw – Hill, 1997.
- Dubrin, J. A. & R. D. Ireland. Management Organization. 2 Ed, Ohio : South Western College Publishing, 1993.
- Ernest, Dale. Personnel : Management People at Work. New York : The McMillan, 1968.
- Fesler James, F. & Kettl. The Politics of The Administrative Process. New Jersey : Chatham House Publishers, 1991.
- Fiedler, Fred E. & Martin M Chemers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1974.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall of India, 1977.
- Koontz, Harold. D. & Cyril O’Donnell. Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions. New York : MC Graw – Hill, 1972.
- Macmillan, Thomas T. The Delphi Technique. Paper Presented at The Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development. Ca : Monterey, May 3-5, 1971.

- Ouchi, William G. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge.
Mass : Addison-Wesley, 1981.
- Peter, F. Drucker. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954.
- Porter, M. E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance.
New York : Free, 1985.
- Reddin, J. W. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Wronka, M. Analyzing the Success of Social Enterprises-Critical Success Factors
Perspective. (Online) Available : <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf>, 2013.

Journals

- Kotas, M. "Key Success Factors for Social Services Organizations in Poland", Management,
19(2), 2015. p.122-135.

ภาคผนวก

ผนวก ก

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญ ด้านวิสาหกิจชุมชน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน มี ดังนี้

A1	หมายถึง	นายวรุฒ ชคทิศ กรรมการผู้จัดการบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคี ปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A2	หมายถึง	นายกฤษฏา ณ สงขลา กรรมการบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A3	หมายถึง	นางสาวจตุพร กรศิริอนันต์ เลขานุการบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคียะลา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A4	หมายถึง	นายเจริญ ชัยชนะโชติ กรรมการบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A5	หมายถึง	นายภานุมาศ ชนากานต์ ประธานกรรมการบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคี นราธิวาส (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A6	หมายถึง	นางนิรุสนี คาเร็ง นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
A7	หมายถึง	นางสุพิชฌาย์ ลิมกังวาฬมงคล ปรึกษาบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคี ปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และนักธุรกิจ
A8	หมายถึง	นายสุไลมาน แวมามะ ที่ปรึกษาบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และสื่อมวลชน
A9	หมายถึง	นายมุหามะสุกรี มะสะนิง ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนโอริงปันตัย อำเภอหนองจิก
A10	หมายถึง	นางสาวฟาซียะห์ อิมามู ประธานกลุ่มไต้ปั้งอึดไต้ย อำเภอทุ่งยางแดง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ดังนี้

ตารางที่ ก-1 ความคิดเห็นเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
โครงสร้างด้านหลักการ											
บริหารจัดการ											
1. สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน เงินทุน ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต เครื่องจักร และอุปกรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. การจัดตั้งกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารแบบกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. การแบ่งหน้าที่ของสมาชิกของกลุ่มในรูปแบบคณะกรรมการกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
โครงสร้างด้านการผลิต											
1. วิสาหกิจชุมชนผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
3. การผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	8

ตารางที่ ก-1 ความคิดเห็นเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
โครงสร้างด้านการจัดหา											
วัตถุดิบ											
1. วิสาหกิจชุมชนมีการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น หรือเป็นวัตถุดิบธรรมชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. ทำการจัดหาวัตถุดิบตามฤดูกาลในราคาที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. จัดหาวัตถุดิบจากเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชน	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		7
โครงสร้างด้านการตลาด											
1. วิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. วิสาหกิจชุมชนมีการตั้งราคาขายที่สมเหตุสมผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. วิสาหกิจชุมชนมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. วิสาหกิจชุมชนมีช่องทางการตลาดออนไลน์ ควบคู่กับออฟไลน์		✓	✓		✓		✓		✓	✓	6

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ดังนี้

ตารางที่ ก-2 ความคิดเห็นด้านปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
ปัญหาด้านการผลิต											
1. วิสาหกิจชุมชน ยังขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. วิสาหกิจชุมชนขาดเครื่องมือการผลิตที่ทันสมัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. คุณภาพการผลิตสินค้ายังไม่คงที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. วิสาหกิจชุมชนขาดเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
ปัญหาด้านคน											
1. สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. ขาดภาวะผู้นำของสมาชิกในชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. สมาชิกขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลง	✓		✓			✓			✓	✓	5

ตารางที่ ก-2 ความคิดเห็นด้านปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
4. วิสาหกิจชุมชนขาดระบบประเมินสภาพแวดล้อมในการประเมินโอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	8
5. วิสาหกิจชุมชนขาดทักษะทางการเงินและบัญชีส่งผลกระทบต่อการตั้งราคาสินค้าและการหมุนเวียนของเงินที่ดี		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ด้านการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการบริหาร (Management) ดังนี้

ตารางที่ ก-3 ความคิดเห็นด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ
อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
เงิน (Money)											
1. มีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. มีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			7
3. อบรมและให้ความรู้กับสมาชิกในการเขียนแผน หรือโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม		✓		✓			✓	✓		✓	5
วัสดุ อุปกรณ์ (Material)											
1. มีตารางการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง	✓		✓		✓			✓		✓	5
2. ใช้งานเครื่องจักรอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	7

ตารางที่ ก-3 ความคิดเห็นด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ
อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
การบริหาร											
(Management)											
1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. มีการจัดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. การบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. มีเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุน และการควบคุมคุณภาพ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
5. มีการประเมินผลเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลลัพธ์	✓			✓			✓				3

ตารางที่ ก-4 ความคิดเห็นด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) (ต่อ)

ผลการสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ										รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	
Marketing and Sales											
1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2. ออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
3. สร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8
4. สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	7
5. ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	8
6. มีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ และร่วมงานแสดงสินค้า		✓		✓		✓		✓		✓	5
Service											
1. มีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
2. มีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		8

ผนวก ข

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 1)

ประเด็นคำถามเพื่อที่จะใช้เป็นคำถามในการสัมภาษณ์เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 กับผู้เชี่ยวชาญจากวิสาหกิจชุมชนภาคใต้ชายแดน จำนวน 17 ท่าน มี ดังนี้

- | | |
|---------------------|---|
| วิสาหกิจชุมชนที่ 1 | กลุ่มเครื่องแต่งกายซั่มปล้นบูติก จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 2 | กลุ่มแบดิง ทุเรียนทอดกรอบ จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 3 | กลุ่มลูกหยีวีระวงศ์ 3 จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 4 | กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านบราโอสามัคคี จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 5 | กลุ่มลูกหยีแม่เลื่อน จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 6 | กลุ่มผู้ผลิตสินค้าแปรรูปสัตว์น้ำ อ.ยะหริ่ง (ปลาซั่ม) จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 7 | กลุ่มข้าวเกรียบปลาซีริน จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 8 | กลุ่มอาชีพทำน้ำบูดูปะเสยะวอ จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 9 | กลุ่มบ้านสมุนไพรอรุณี จังหวัดปัตตานี |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 10 | กลุ่มวานีตาบาติก จังหวัดยะลา |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 11 | กลุ่มบาติก มัดย้อมโกตาบารู จังหวัดยะลา |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 12 | กลุ่มว่าวบุรันรามัน จังหวัดยะลา |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 13 | กลุ่มกล้วยฉาบบังวี จังหวัดยะลา |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 14 | กลุ่มแปรรูปลูกหยี จังหวัดยะลา |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 15 | กลุ่มเมธาบาติก จังหวัดนราธิวาส |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 16 | กลุ่มสัมมาชีพทำขนมทองม้วนบ้านบาตง จังหวัดนราธิวาส |
| วิสาหกิจชุมชนที่ 17 | กลุ่มน้ำมันนวดสมุนไพรสกัดเย็น จังหวัดนราธิวาส |

ผลจากการสังเคราะห์คำถามสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ ข-1 คำถามด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คน (Man)					
1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ และทักษะในงานของตนเองเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ					
2. วิสาหกิจชุมชนมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทางการเงินและการยกย่องชมเชย					
3. วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านที่มีประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาพัฒนาการผลิต การจัดจำหน่าย					
4. วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนความรู้จากประชาชนชาวบ้าน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและศึกษาจากผู้รู้					
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน					
เงิน (Money)					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ					

ตารางที่ ข-1 คำถามด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. วิสาหกิจชุมชนควรอบรมและให้ความรู้กับสมาชิกในการเขียนแผน หรือโครงการเพื่อของบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม					
วัสดุ อุปกรณ์ (Material)					
1. วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีตารางการบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง					
การบริหาร (Management)					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน					
2. วิสาหกิจชุมชนควร มีการจัดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย					
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตร ไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป					
4. วิสาหกิจชุมชนควรมีเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุน และการควบคุมคุณภาพ					
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประเมินผลเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากกว่า กระบวนการที่ได้ผลลัพธ์					

จากตารางที่ ข-1 คำถามด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คำถาม โดยแบ่งเป็น คำถามด้านคน (Man) จำนวน 5 คำถาม ด้านเงิน (Money) จำนวน 3 คำถาม ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Materials) จำนวน 2 คำถาม และด้านการบริหาร (Management) จำนวน 5 คำถาม

ตารางที่ ข-2 คำถามด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Inbound Logistics					
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้					
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสั่งซื้อวัตถุดิบเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ เพื่อความต่อเนื่องในการผลิต					
Operation (Manufacturing)					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story)					
2. วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ					
3. บรรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด					
4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว					
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด					

ตารางที่ ข-2 คำถามด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Outbound Logistics					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องจัดหาตรารองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว					
Marketing and Sales					
1. วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า					
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า					
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline					
4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย					
5. วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม					
6. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ และร่วมงานแสดงสินค้า					
Service					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้					

จากตารางที่ ข-2 คำถามด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) มีจำนวนทั้งสิ้น 18 คำถาม โดยแบ่งเป็น คำถามด้าน Inbound Logistics จำนวน 3 คำถาม ด้าน Operation (Manufacturing) จำนวน 5 คำถาม ด้าน Outbound Logistics จำนวน 2 คำถาม ด้าน Marketing and Sales จำนวน 6 คำถาม และด้าน Service จำนวน 2 คำถาม

ตารางที่ ข-3 คำถามด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Procurement					
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง					
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า					
3. วิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า					
Technology Development					
1. วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า					
2. วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า					

ตารางที่ ข-3 คำถามด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Human Resource Management					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน					
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบโครงสร้างองค์กรที่แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน					
Firm Infrastructure					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด					

จากตารางที่ ข-3 คำถามด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) มีจำนวนทั้งสิ้น 9 คำถาม โดยแบ่งเป็น คำถามด้าน Procurement จำนวน 3 คำถาม ด้าน Technology Development จำนวน 2 คำถาม ด้าน Human Resource Management จำนวน 3 คำถาม และด้าน Firm Infrastructure จำนวน 1 คำถาม

ตารางที่ ข-4 คำถามด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความมีเหตุผล					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช่จ่ายเกินความจำเป็น					
2. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้					
3. วิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต					
ความพอประมาณ					
1. วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต					
2. วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน					
3. วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน					
การมีภูมิคุ้มกันที่ดี					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน					
3. วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสานหลากหลาย					
4. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง					

ตารางที่ ข-4 คำถามด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความรู้					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต					
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น					
3. วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า					
4. วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม					
5. วิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม					
คุณธรรม					
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ					
2. วิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ซื่อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย					

จากตารางที่ ข-4 คำถามด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีจำนวนทั้งสิ้น 17 คำถาม โดยแบ่งเป็น คำถามด้านความมีเหตุผล จำนวน 3 คำถาม ด้านความพอประมาณ จำนวน 3 คำถาม ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี จำนวน 4 คำถาม ด้านความรู้ จำนวน 5 คำถาม และด้านคุณธรรม จำนวน 2 คำถาม

ตารางที่ ข-5 คำถามด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ภาวะผู้นำ					
1. วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก					
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น					
3. วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์					
4. วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
5. วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง					

จากตารางที่ ข-5 คำถามด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำมีจำนวนทั้งสิ้น 5 คำถาม

ตารางที่ ข-6 คำถามด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Political					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2. วิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน					
Economic					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว					
Social					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม					
2. วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี					
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน					
4. วิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม					
Technological					
1. วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยีและการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี					
2. วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น					

ตารางที่ ข-6 คำถามด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Environmental					
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม					
2. วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม					
Legal					
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ					

จากตารางที่ ข-6 คำถามด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) มีจำนวนทั้งสิ้น 12 คำถาม โดยแบ่งเป็น คำถามด้าน Political จำนวน 2 คำถาม ด้าน Economic จำนวน 1 คำถาม ด้าน Social จำนวน 4 คำถาม ด้าน Technology จำนวน 2 คำถาม ด้าน Environmental จำนวน 2 คำถาม และด้าน Legal จำนวน 1 คำถาม

ตารางที่ ข-7 คำถามด้านการวิเคราะห์ Feedback

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Feedback					
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ					
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

จากตารางที่ ข-7 คำถามด้านการวิเคราะห์ Feedback ด้าน Feedback มีจำนวนทั้งสิ้น 2 คำถาม

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญไปสร้างเป็นแบบสอบถาม

ซึ่งแบบสอบถามจะมีการถามเป็น 2 มิติ ดังนี้

1. มิติความเหมาะสม (Feasibility) โดยใช้รูปแบบการวัดเป็นการกำหนดตัวเลือกให้เลือก 2 ตัวเลือก คือ 0 = ไม่เห็นด้วย และ 1 = เห็นด้วย

2. มิติความเป็นไปได้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (Practicality) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

ผลจากการสังเคราะห์แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยพิจารณาแต่ละด้านตามวัตถุประสงค์เป็น ดังนี้

ตารางที่ ข-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management)

ข้อคำถาม	มิติตามเหมาะสม			ระดับความคิดเห็น			
	จำนวน (คน)			จำนวน (คน)			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คน (Man)							
1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ และทักษะในงานของตนเองเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ	17	0	11	6	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทางการเงินและการยกย่องชมเชย	17	0	11	5	1	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้านที่มีประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำนวัตกรรม หรือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาการผลิต การจัดจำหน่าย	16	1	14	2	0	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และศึกษาจากผู้รู้	17	0	10	6	1	0	0

ตารางที่ ข-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) (ต่อ)

ข้อความคำถาม	มิติตามเหมาะสม			ระดับความคิดเห็น			
	จำนวน (คน)			จำนวน (คน)			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน	14	3	9	4	1	0	0
เงิน (Money)							
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหารายได้จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก	15	2	7	7	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ	17	0	12	4	1	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรอบรมและให้ความรู้กับสมาชิกในการเขียนแผนหรือโครงการเพื่อของบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม	15	2	6	6	3	0	0

ตารางที่ ข-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) (ต่อ)

ข้อคำถาม	มติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
วัสดุ อุปกรณ์ (Material)							
1. วิสาหกิจชุมชนควรร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในการ ผลิต เพื่อการประหยัด พลังงานและลดต้นทุน	17	0	12	3	2	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรร มีตารางการบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์อย่าง ต่อเนื่อง	17	0	14	3	0	0	0
การบริหาร (Management)							
1. วิสาหกิจชุมชนควรร มีการบริหารแบบมีส่วน ร่วมของสมาชิกในการ กำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงาน ร่วมกัน	17	0	15	2	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรร มีการจัดบันทึกการ ทำงานในด้านการเงิน/ บัญชี การผลิตและการ จำหน่าย	17	0	9	5	3	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรร มีการบริหารแบบสร้าง มูลค่าเพิ่มในการขยาย ผลผลิตทางการเกษตร ไปเป็นสินค้าเกษตร แปรรูป	17	0	14	3	0	0	0

ตารางที่ ข-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) (ต่อ)

ข้อความคำถาม	มิติตามเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. วิสาหกิจชุมชนควรมีเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุน และการควบคุมคุณภาพ	13	4	7	2	3	1	0
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประเมินผลเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลลัพธ์	12	5	5	4	2	1	0

จากตารางที่ ข-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) สามารถสรุปได้ดังนี้

คน (Man)

1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ และทักษะในงานของตนเองเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทางการเงินและการยกย่องชมเชย มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้านที่มีประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาพัฒนาการผลิต การจัดจำหน่าย มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน
4. วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและศึกษาจากผู้รู้ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

5. วิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 14 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 3 คน

เงิน (Money)

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 15 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน

2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

3. วิสาหกิจชุมชนควรอบรมและให้ความรู้กับสมาชิกในการเขียนแผน หรือโครงการ เพื่อของบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 15 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน

วัสดุ อุปกรณ์ (Material)

1. วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

2. วิสาหกิจชุมชนควรมีตารางการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

การบริหาร (Management)

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

4. วิสาหกิจชุมชนควรมีเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของ กระบวนการผลิต การลดต้นทุน และการควบคุมคุณภาพ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 13 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 4 คน

5. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประเมินผลเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากกว่า กระบวนการที่ได้ผลลัพธ์ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 12 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 5 คน

ตารางที่ ข-9 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ข้อความ	มิติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Inbound Logistics							
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง	17	0	9	5	3	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้	16	1	8	7	1	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสั่งซื้อวัตถุดิบเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ เพื่อความต่อเนื่องในการผลิต	8	9	1	4	1	2	0
Operation (Manufacturing)							
1. วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ และนำมาสร้างเรื่องราว (Story)	17	0	10	6	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ	17	0	10	6	1	0	0
3. บรรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด	17	0	10	4	3	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว	15	2	10	4	1	0	0

ตารางที่ ข-9 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) (ต่อ)

ข้อคำถาม	มิตិความ เหมาะสม		ระดับความคิดเห็น จำนวน (คน)				
	จำนวน (คน)		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย					
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีการ แปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับ ความต้องการของตลาด	16	1	9	4	3	0	0
Outbound Logistics							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องหา ตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จ เพื่อการกระจายสินค้าอย่าง รวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อก สินค้าสำเร็จรูป	17	0	11	5	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบ การจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จ อย่างรวดเร็ว	16	1	14	2	0	0	0
Marketing and Sales							
1. วิสาหกิจชุมชนควร ออกแบบสินค้าให้มีความ หลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการ ของลูกค้า	16	1	11	4	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาด เป้าหมายเพื่อการสร้างความ ยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า	17	0	15	1	1	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการ ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้ง Online และ Offline	17	0	13	4	0	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้าง เครือข่ายทางการตลาด เพื่อ ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	17	0	17	0	0	0	0

ตารางที่ ข-9 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) (ต่อ)

ข้อความ	มิติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม	17	0	17	0	0	0	0
6. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า	15	2	12	3	0	0	0
Service							
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง	17	0	16	1	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้	17	0	11	6	0	0	0

จากตารางที่ ข-9 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) สามารถสรุปได้ ดังนี้

Inbound Logistics

1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสั่งซื้อวัตถุดิบเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ เพื่อความต่อเนื่องในการผลิต มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 8 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 9 คน

Operation (Manufacturing)

1. วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

2. วิสาหกิจชุมชนนคร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

3. บรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

4. วิสาหกิจชุมชนนครสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 15 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน

5. วิสาหกิจชุมชนนครมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

Outbound Logistics

1. วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

Marketing and Sales

1. วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

5. วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

6. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 15 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน

Service

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ตารางที่ ข-10 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ข้อความ	มิตិความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Procurement							
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง	17	0	11	6	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า	17	0	11	5	1	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า	16	1	14	2	0	0	0
Technology Development							
1. วิสาหกิจชุมชน ควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า	17	0	10	6	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการผลิต และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า	17	0	12	4	1	0	0

ตารางที่ ข-10 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) (ต่อ)

ข้อความ	มิติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Human Resource Management							
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน	17	0	12	3	2	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	17	0	14	3	0	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบโครงสร้างองค์การที่แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน	15	2	7	4	3	1	0
Firm Infrastructure							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด	17	0	15	2	0	0	0

จากตารางที่ ข-10 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) สามารถสรุปได้ ดังนี้

Procurement

1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

Technology Development

1. วิสาหกิจชุมชนควรรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

Human Resource Management

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุประสงค์ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบโครงสร้างองค์การที่แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน, ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 15 คน และไม่เห็นด้วยจำนวน 2 คน

Firm Infrastructure

1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ตารางที่ ข-11 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อความ	มิติตามความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความมีเหตุผล							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น	17	0	10	6	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้	17	0	10	4	3	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต	17	0	10	6	1	0	0
ความพอประมาณ							
1. วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต	17	0	13	4	0	0	0

ตารางที่ ข-11 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)

ข้อคำถาม	มิติความเหมาะสม			ระดับความคิดเห็นจำนวน (คน)			
	จำนวน (คน)			มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด				
3. วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน	15	2	12	3	0	0	0
การมีภูมิคุ้มกันที่ดี							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ	17	0	17	0	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน	17	0	17	0	0	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย	17	0	17	0	0	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง	17	0	17	0	0	0	0
ความรู้							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต	17	0	15	1	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น	17	0	13	4	0	0	0

ตารางที่ ข-11 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ต่อ)

ข้อคำถาม	มิติความเหมาะสม			ระดับความคิดเห็น			
	จำนวน (คน)			จำนวน (คน)			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า	17	0	15	1	1	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ถูกต้อง	17	0	17	0	0	0	0
5. วิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม	17	0	17	0	0	0	0
คุณธรรม							
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ	17	0	17	0	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื้อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย	17	0	15	1	1	0	0

จากตารางที่ ข-11 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถสรุปได้ ดังนี้

ความมีเหตุผล

1. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช่จ่ายเกินความจำเป็น มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิตมีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ความพอประมาณ

1. วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 15 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 2 คน

การมีภูมิคุ้มกันที่ดี

1. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
4. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ความรู้

1. วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
4. วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ต้อง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
5. วิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์กรรวม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

คุณธรรม

1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื้อตรงตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ตารางที่ ข-12 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	มิติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ภาวะผู้นำ							
1. วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก	17	0	16	1	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	17	0	11	6	0	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	17	0	11	5	1	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันท่วงที เหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	17	0	13	4	0	0	0
5. วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง	17	0	11	5	1	0	0

จากตารางที่ ข-12 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
3. วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
4. วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
5. วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ตารางที่ ข-13 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL)

ข้อความคำถาม	มิติตามเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Political							
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	17	0	10	6	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน	17	0	10	4	3	0	0

ตารางที่ ข-13 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) (ต่อ)

ข้อความคำถาม	มิติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Economic							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว	17	0	17	0	0	0	0
Social							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม	17	0	11	5	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี	16	1	9	4	3	0	0
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน	17	0	10	4	3	0	0
4. วิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม	16	1	12	4	0	0	0

ตารางที่ ข-13 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) (ต่อ)

ข้อความคำถาม	มิติความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Technological							
1. วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี	17	0	10	6	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น	16	1	12	4	0	0	0
Environmental							
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม	17	0	10	6	1	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	17	0	10	6	1	0	0
Legal							
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมายกฎระเบียบ	17	0	17	0	0	0	0

จากตารางที่ ข-13 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) สามารถสรุปได้ ดังนี้

Political

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

Economic

1. วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

Social

1. วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วยจำนวน 1 คน
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้องที่ช่วยเหลือกัน มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
4. วิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

Technological

1. วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 16 คน และไม่เห็นด้วย จำนวน 1 คน

Environmental

1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

Legal

1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

ตารางที่ ข-14 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ Feedback

ข้อความ	มิตินความเหมาะสม		ระดับความคิดเห็น				
	จำนวน (คน)		จำนวน (คน)				
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
Feedback							
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิก และเครือข่ายได้ทราบ	17	0	13	4	0	0	0
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	17	0	17	0	0	0	0

จากตารางที่ ข-14 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์ Feedback สามารถสรุปได้ ดังนี้

Feedback

1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิก และเครือข่ายได้ทราบ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย จำนวน 17 คน

สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2

ผลการวิจัยในรอบนี้เป็นการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 เกี่ยวกับ หลักการบริหารจัดการ 4 M's การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) และการวิเคราะห์ด้าน Feedback ที่จะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดออก ที่มีค่าความเหมาะสมน้อยกว่าร้อยละ 50 และค่ามัธยฐาน (Median) น้อยกว่า 3.50 ซึ่งสรุปในแต่ละด้านได้ ดังนี้

ด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's

การบริหารจัดการด้านการเงิน (Money) ที่ถูกคัดออก คือ วิสาหกิจชุมชนควรอบรม และให้ความรู้กับสมาชิกในการเขียนแผน หรือโครงการเพื่อของบประมาณจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เมื่อจำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติม

การบริหารด้าน (Management) ที่ถูกคัดออก คือ วิสาหกิจชุมชนควรมีเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุน และการควบคุมคุณภาพ และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประเมินผลเน้นผลลัพธ์ที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการที่ได้ผลลัพธ์

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ด้าน Inbound Logistics ที่ถูกคัดออก คือ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสั่งซื้อวัตถุดิบเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ เพื่อความต่อเนื่องในการผลิต

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ด้าน Human Resource Management ที่ถูกคัดออก คือ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบโครงสร้างองค์การที่แบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3

การวิเคราะห์ในรอบที่ 3 นี้เป็นการสรุปฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญที่ถูกคัดเลือกประกอบไปด้วย 3 เกณฑ์ คือ ค่ามัธยฐานต้องมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยม และมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ซึ่งได้ข้อสรุปตามมติ ดังนี้

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อยกว่า 1.50)	ความแตกต่างระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
คน (Man)			
1. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้และทักษะในงานของตนเองเพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทางการเงินและการยกย่องชมเชย	5.00	1.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้านที่มีประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาพัฒนาการผลิต การจัดจำหน่าย	5.00	0.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและศึกษาจากผู้รู้	5.00	1.00	0.00
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนร่วมกัน	4.00	1.00	1.00
เงิน (Money)			
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดการด้านการเงินในการหารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ	5.00	1.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
วัสดุ อุปกรณ์ (Material)			
1. วิชาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน	5.00	1.00	0.00
2. วิชาหกิจชุมชนควรมีตารางการบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00	0.00
การบริหาร (Management)			
1. วิชาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน	5.00	1.00	0.00
2. วิชาหกิจชุมชนควรมีการจดบันทึกการทำงาน ในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย	5.00	1.00	0.00
3. วิชาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป	5.00	1.00	0.00
Inbound Logistics			
1. วิชาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง	5.00	1.00	0.00
2. วิชาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้	5.00	0.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
Operation (Manufacturing)			
1. วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story)	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ	5.00	0.00	0.00
3. บรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด	5.00	0.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว	5.00	0.00	0.00
5. วิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด	5.00	1.00	0.00
Outbound Logistics			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว	5.00	0.00	0.00
Marketing and Sales			
1. วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า	5.00	0.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อยกว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline	5.00	0.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย	5.00	0.00	0.00
5. วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม	5.00	0.00	0.00
6. วิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ และร่วมงานแสดงสินค้า	5.00	1.00	0.00
Service			
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้	5.00	1.00	0.00
Procurement			
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อง่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า	5.00	1.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า	5.00	0.00	0.00
Technology Development			
1. วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า	5.00	1.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
6. วิชาทกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ และร่วมงานแสดงสินค้า	5.00	1.00	0.00
Service			
1. วิชาทกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง	5.00	0.00	0.00
2. วิชาทกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้	5.00	1.00	0.00
Procurement			
1. วิชาทกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง	5.00	1.00	0.00
2. วิชาทกิจชุมชนควรรสรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิชาทกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า	5.00	1.00	0.00
3. วิชาทกิจชุมชนควรรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า	5.00	0.00	0.00
Technology Development			
1. วิชาทกิจชุมชนควรรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า	5.00	1.00	0.00
2. วิชาทกิจชุมชนควรรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า	5.00	1.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
Human Resource Management			
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	5.00	1.00	0.00
Firm Infrastructure			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด	5.00	1.00	0.00
ความมีเหตุผล			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช่จ่ายเงินความจำเป็น	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้	5.00	0.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต	5.00	0.00	0.00
ความพอประมาณ			
1. วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และความยั่งยืน	5.00	0.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน	5.00	1.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
การมีภูมิคุ้มกันที่ดี			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิต สินค้าและการควบคุมคุณภาพ	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ ในยามฉุกเฉิน	5.00	0.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย	5.00	0.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง	5.00	0.00	0.00
ความรู้			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิ ปัญญาท้องถิ่น	5.00	0.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับ มาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า	5.00	0.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณ ต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ถูกต้อง	5.00	0.00	0.00
5. วิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดใน ระดับบองค์รวม	5.00	0.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
คุณธรรม			
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้ คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความ รับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ซื่อตรง ตรง เวลา ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพปลอดภัย	5.00	0.00	0.00
ภาวะผู้นำ			
1. วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วน ร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอด ทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	5.00	1.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการ บริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้าง องค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่าย การตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	5.00	1.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการ วิสาหกิจชุมชน และสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและ ดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	5.00	0.00	0.00
5. วิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็น ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
Political			
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้าง เครือข่ายด้านการผลิต ตลาด ปัจจัยการผลิต และ นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางการ พัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุก ด้านไปพร้อมกัน	5.00	0.00	0.00
Economic			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงาน ทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว	5.00	0.00	0.00
Social			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม	5.00	1.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ ผิดหลักประเพณี	5.00	1.00	0.00
3. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบ เครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน	5.00	0.00	0.00
4. วิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็น รายได้เช่น OTOP นวัตกรรม	5.00	1.00	0.00

ตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) (ต่อ)

มิติโครงสร้าง	Md (มากกว่า 3.50)	IQR (น้อย กว่า 1.50)	ความแตกต่าง ระหว่าง Mo กับ Md (น้อยกว่า 1.00)
Technological			
1. วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น	5.00	1.00	0.00
Environmental			
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิตและมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	5.00	0.00	0.00
Legal			
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ	5.00	0.00	0.00
Feedback			
1. วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ	5.00	0.00	0.00
2. วิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	0.00

จากตารางที่ ข-15 ผลการวิเคราะห์ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 3 เกี่ยวกับด้านหลักการบริหารจัดการ 4 M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) การวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL) และการวิเคราะห์ (Feedback) พบว่า ฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

การพิจารณาทุกเกณฑ์ ได้แก่ การพิจารณาค่ามัธยฐานที่มากกว่า 3.50 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.00 สามารถสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉันทามติ ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) พบว่า

ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ ทักษะในงานของตนเอง เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและการยกย่องชมเชย วิสาหกิจชุมชนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านที่มีประโยชน์ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการผลิต การจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนการนำความรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการศึกษาจากผู้รู้มาปฏิบัติ และวิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหารายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารด้านการเงิน

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน และวิสาหกิจชุมชนควรมีตารางการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดบันทึกการทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และวิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) พบว่า

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้

ด้าน Operation (Manufacturing) วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ บรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว และวิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด

ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป และ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว

ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online และ Offline วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่าง ๆ และร่วมงานแสดงสินค้า

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้เมื่อได้ทำการส่งมอบสินค้าให้กับผู้ส่งแล้ว

ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) พบว่า

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อง่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า และ วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความรวดเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และตั้งใจในการทำงาน และวิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด

ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ก่อหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ และวิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย และวิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ถูกต้อง และวิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์รวม

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และวิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื้อตรง ตรงเวลา ผลิตสินค้ามีคุณภาพปลอดภัย

ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พบว่า วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) พบว่า

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาดปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และวิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว

ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และวิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี และ วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น

ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิต และมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และ วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ

ด้าน Feedback พบว่า วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ และวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง

ผนวก ค

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันผลการดำเนินงานวิจัยด้วยการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus group)

ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม เป็นการนำผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ภายหลังจากการหาฉันทามติ (Consensus) ของผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคเดลฟายแล้ว มานำเสนอในการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาการยอมรับในการนำไปใช้ และยืนยันผลการดำเนินงานการวิจัย โดยผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 8 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน และทำการสรุปแนวทางการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพตามกรอบแนวคิดที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้จัดให้มีการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานการวิจัยจากการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายยืนยันผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ ในวันศุกร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 เวลา 9.00-12.00 น. ณ ห้องดิสเชิร์ท ชั้น 2 โรงแรมเซาเทิร์นวิวปัตตานี

A1	หมายถึง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษญา สง่าโยธิน ประธานสาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา และที่ปรึกษาบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A2	หมายถึง	นายวรุต ชคทิต กรรมการผู้จัดการบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A3	หมายถึง	นายเสนีย์ อิจิ กรรมการ บริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A4	หมายถึง	นายอิศราวุธ อับดุลการี ผู้จัดการบริษัทประชารัฐรักสามัคคียะลา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A5	หมายถึง	นายสักรินทร์ สันหมุด ที่ปรึกษาบริษัทประชารัฐรักสามัคคีปัตตานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด

A6	หมายถึง	นายภานุมาศ ชนากานต์ ประธานกรรมการบริษัทประชารัฐรักสามัคคีนครราชสีมา (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด
A7	หมายถึง	นางนิรุสนี คาเร้ง นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
A8	หมายถึง	นายจรินทร์ ปรากฏเปรื่อง ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน

โดยผลจากการสนทนากลุ่มครั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสำคัญและข้อเสนอแนะ
แยกตามประเด็นที่ศึกษาได้ ดังนี้

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และ การบริหาร (Management) พบว่า

ด้านคน (Man) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจะต้องมีความรู้ ทักษะในงานของตนเอง
เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบและวิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจ
ในการดำเนินงานที่เหมาะสมในด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและการยกย่องชมเชย วิสาหกิจชุมชน
ควรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้านที่มีประโยชน์ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี
ใหม่ๆมาปรับใช้ในการผลิต การจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควรสนับสนุนการนำความรู้จาก ปราชญ์
ชาวบ้าน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการศึกษาจากผู้รู้มาปฏิบัติ และวิสาหกิจชุมชนควรมีหลักเกณฑ์
และเงื่อนไขของการรับสมัครสมาชิกและเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ของวิสาหกิจชุมชนที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ด้านเงิน (Money) วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงินในการหา
รายได้ จัดสรรค่าใช้จ่าย และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างสมาชิก และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบ
การผลิตที่สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร
ด้านการเงิน

ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วิสาหกิจชุมชนควร ใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ให้เกิด
ประโยชน์สูงสุดในการผลิต เพื่อการประหยัดพลังงานและลดต้นทุน และวิสาหกิจชุมชนควรมีตาราง
การบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริหาร (Management) วิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมการทำงานร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนควรมีการจดบันทึก
การทำงานในด้านการเงิน/บัญชี การผลิตและการจำหน่าย และวิสาหกิจชุมชนควรมีการบริหาร
แบบสร้างมูลค่าเพิ่มในการขยายผลผลิตทางการเกษตรไปเป็นสินค้าเกษตรแปรรูป

ตารางที่ ค-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ หลักการบริหาร
จัดการ 4 M's

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
คน (Man)									
1. การสร้างทักษะ เป็นสิ่งจำเป็น แต่จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ก่อน จึงจะมีทักษะที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓		✓		✓	5
2. สมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้นวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนตนเองได้	✓	✓	✓		✓			✓	5
เงิน (Money)									
1. ส่งเสริมการจดบันทึกทางการเงินให้เป็นระบบและถือปฏิบัติทุกคน เพื่อเป็นแนวทางของการหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนในระบบได้ เช่น ธนาคารพาณิชย์ จำเป็นต้องดูประวัติของการเคลื่อนไหวทางการเงินย้อนหลัง เพื่อพิจารณาการอนุมัติเงินกู้ เป็นต้น		✓	✓	✓	✓				4

ตารางที่ ค-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลชั้นทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ หลักการบริหารจัดการ 4 M's (ต่อ)

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		
วัสดุ อุปกรณ์ (Material)										
1. ส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มเรียนรู้การใช้งานวัสดุ อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าอื่นๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้าในวิสาหกิจได้	✓			✓						2
การบริหาร (Management)										
1. นำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆมาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบ OKR (Objectives & Key Results) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป					✓					1

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities) พบว่า

ด้าน Inbound Logistics วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และวิสาหกิจชุมชนควรมีการจัดเก็บวัตถุดิบต้องมีระบบการควบคุมสต็อกการใช้

ด้าน Operation (Manufacturing) วิสาหกิจชุมชนควรมุ่งเน้นการผลิต โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์และนำมาสร้างเรื่องราว (Story) วิสาหกิจชุมชนควร สร้างมาตรฐานในการผลิตสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ บรรจุภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาด วิสาหกิจชุมชนควรสร้างความแตกต่างที่หลากหลายให้กับสินค้าพร้อมการเล่าเรื่องราว และวิสาหกิจชุมชนควรมีการแปรรูปสินค้าเกษตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด

ด้าน Outbound Logistics วิสาหกิจชุมชนต้องหาตลาดรองรับสินค้าที่ผลิตเสร็จเพื่อการกระจายสินค้าอย่างรวดเร็วไม่ต้องจัดเก็บเป็นสต็อกสินค้าสำเร็จรูป และ วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่ผลิตเสร็จอย่างรวดเร็ว

ด้าน Marketing and Sales วิสาหกิจชุมชนควรออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ทันสมัยตรงกับความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจชุมชนต้องมีตลาดเป้าหมายเพื่อการสร้างความยั่งยืนในการจำหน่ายสินค้า วิสาหกิจชุมชนควรมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้ง Online

และ Offline วิสาหกิจชุมชนควรสร้างเครือข่ายทางการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่าย วิสาหกิจชุมชนควร สร้างระบบการคิดต้นทุน เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสม และวิสาหกิจชุมชนควรมีการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายผ่านสื่อต่างๆ และร่วมงานแสดงสินค้า

ด้าน Service วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการติดตามความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และวิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการจัดส่งสินค้าที่เป็นมาตรฐาน สามารถติดตามได้เมื่อได้ทำการส่งมอบสินค้าให้กับผู้ส่งแล้ว

ตารางที่ ค-2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
Inbound Logistics									
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องมีระบบการจัดเตรียมวัตถุดิบที่เหมาะสมกับการผลิตสินค้าของกลุ่มตนเอง โดยมีระบบการเบิกจ่ายวัตถุดิบและการตรวจสอบ	✓	✓		✓	✓	✓		✓	6
Marketing and Sales									
1. การผลิตหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ค้ำึงถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสินค้านั้นๆว่าอยู่ในช่วงใด			✓	✓	✓				3
2. การพัฒนาการตลาดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ทันสมัย		✓		✓		✓			3
3. ผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
Service									
1. การบริการมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร มากกว่าก่อน และหลังการให้บริการ เพื่อสร้างความจดจำให้กับลูกค้า	✓			✓		✓			3

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)พบว่า

ด้าน Procurement วิสาหกิจชุมชนจะต้องจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่นเพื่อจ่ายต่อการควบคุม และต้นทุนที่ประหยัดจากการขนส่ง วิสาหกิจชุมชนควรสรรหาวัตถุดิบจากเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสินค้า และวิสาหกิจชุมชนควรสำรวจวัตถุดิบจากชุมชนพื้นที่ และนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Technology Development วิสาหกิจชุมชนควรนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการขายสินค้า และ วิสาหกิจชุมชนควรประยุกต์เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการผลิตสินค้าเพื่อความเร็วในการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

ด้าน Human Resource Management วิสาหกิจชุมชนควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม และจูงใจในการทำงาน และวิสาหกิจชุมชนควรสรรหาสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านเวลา วัตถุดิบ ทักษะ หรือมีความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ด้าน Firm Infrastructure วิสาหกิจชุมชนต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ในด้านการผลิต การเงิน บัญชี การตลาด

ตารางที่ ค-3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
Technology Development									
1. วิสาหกิจชุมชนต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยีการขายออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในการจัดจำหน่ายสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
Human Resource Management									
1. ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้มี Growth Mindset ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน		✓	✓	✓	✓			✓	5
2. ส่งเสริมให้สมาชิกรับหลักการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน			✓		✓				2

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า

ด้านความมีเหตุผล วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น วิสาหกิจชุมชนต้องไม่ทำอะไรที่ไม่เกิดรายได้ และวิสาหกิจชุมชนต้องปลูกฝังให้สมาชิกมีความรอบคอบในการดำเนินชีวิต

ด้านความพอประมาณ วิสาหกิจชุมชนควรทำงานตามความถนัดและความชำนาญของตนเอง ตามกำลังการผลิต วิสาหกิจชุมชนต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและความยั่งยืน และวิสาหกิจชุมชนต้องผลิตสินค้าบนพื้นฐานภูมิสังคมของชุมชน

ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี วิสาหกิจชุมชนต้องสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้าและการควบคุมคุณภาพ วิสาหกิจชุมชนควรมีการสำรองเงินทุนเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน วิสาหกิจชุมชนควรปลูกพืชผสมผสาน หลากหลาย และวิสาหกิจชุมชนต้องสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยการพึ่งพาตนเอง

ด้านความรู้ วิสาหกิจชุมชนต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต และทักษะการผลิต วิสาหกิจชุมชนควรมีการเรียนรู้จากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกฎหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนมีการให้ความรู้การคำนวณต้นทุนเพื่อการตั้งราคาที่ต้อง และวิสาหกิจชุมชนต้องมีมุมมองการตลาดในระดับองค์รวม

ด้านคุณธรรม วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าไม่เอาเปรียบธรรมชาติ และวิสาหกิจชุมชนควร ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่เอาเปรียบ ชื้อตรง ตรงเวลา ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพปลอดภัย

ตารางที่ ค-4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
1. วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพราะในสถานการณ์วิกฤติ เช่น เศรษฐกิจถดถอย ภาวะโรคระบาด จะเป็นแนวทางป้องกันความเสี่ยงให้วิสาหกิจสามารถอยู่รอดได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ พบว่า

วิสาหกิจชุมชนใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิก วิสาหกิจชุมชนต้องมีการวางแผนสืบทอดทายาททางความรู้ ทักษะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชนต้องนำหลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารองค์กร โดยมีโครงสร้างองค์การฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจชุมชนมีวิธีการพัฒนาคณะกรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการและดำเนินงานได้คล่องตัว ทันทต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และวิสาหกิจชุมชนมีแนวทางพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ ค-5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
1. ภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้ และสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงภัยพิบัติธรรมชาติ ความเสี่ยงโรคระบาด COVID19 เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) พบว่า

ด้าน Political วิสาหกิจชุมชนควรมีการพัฒนาการสร้างเครือข่ายด้านการผลิต ตลาดปัจจัยการผลิต และนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และวิสาหกิจชุมชนมีนโยบายและทิศทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนควรเป็นแบบบูรณาการทุกด้านไปพร้อมกัน

ด้าน Economic วิสาหกิจชุมชนต้องพัฒนาให้คนในชุมชนมีงานทำ เพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว

ด้าน Social วิสาหกิจชุมชนต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และส่งเสริมให้เกิดคุณค่าเพิ่ม วิสาหกิจชุมชนควรผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมแต่ไม่ผิดหลักประเพณี วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการทำงานแบบเครือข่ายที่เกื้อกูลกันแบบพี่น้อง ที่ช่วยเหลือกัน และวิสาหกิจชุมชนต้องดึงเสน่ห์ชุมชนมาสร้างเป็นรายได้เช่น OTOP นวัตกรรม

ด้าน Technological วิสาหกิจชุมชนต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี และการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์เท่าที่กำลังความสามารถจะทำได้ ไม่เกินพอดี และ วิสาหกิจชุมชนมีการนำเทคโนโลยีที่ไม่มีต้นทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการสร้าง Page Facebook Line Instagram เป็นต้น

ด้าน Environment วิสาหกิจชุมชนจะต้องนำทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นต้นทุนการผลิต และมีระบบดูแลแบ่งสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และเป็นธรรม และ วิสาหกิจชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ด้าน Legal วิสาหกิจชุมชนจะต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ

ตารางที่ ค-6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม (PESTEL)

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
Economic									
1. วิสาหกิจชุมชนจะต้องบริหาร เงินทุนให้อยู่บนความระมัดระวัง ผนวกกับการน้อมนำหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ เพื่อเตรียมรับมือกับทุกวิกฤติ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้	✓	✓	✓	✓		✓		✓	6
Social									
1. การผลิตสินค้ากลุ่มภาคใต้ ชายแดนต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม ทางศาสนาและวิถีชีวิตความ เป็นอยู่ในสังคมพื้นที่นั้นด้วย		✓		✓	✓			✓	4
Technological									
1. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ ไม่มีต้นทุน หรือมีต้นทุนต่ำมา ช่วยประชาสัมพันธ์วิสาหกิจ ชุมชน และมุ่งเน้น การสร้าง ภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดขึ้นใน สายตาผู้บริโภคให้ได้				✓		✓			2
Environment									
1. ทุกกระบวนการผลิตจะต้อง คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็น กระบวนการผลิตที่ไม่เอาเปรียบ สิ่งแวดล้อม บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	✓		✓		✓			✓	4
2. วิสาหกิจชุมชนที่มีการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมจะสร้างภาพลักษณ์ องค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง				✓				✓	2

ตารางที่ ค-6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL) (ต่อ)

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
3. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้านสิ่งแวดล้อมหน่วยงานภาครัฐ ต้องให้การสนับสนุนเต็มที่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ชุมชนเข้มแข็ง		✓			✓			✓	3
legal									
1. วิสาหกิจชุมชนควรศึกษากฎหมาย และระเบียบของการค้าระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำการค้าระหว่างประเทศ					✓				1

ผลวิจัยจากเทคนิคเดลฟาย ด้านการวิเคราะห์ Feedback พบว่า

วิสาหกิจชุมชนควรมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบ และวิสาหกิจชุมชนต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ ค-7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลฉันทามติของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการวิเคราะห์ Feedback

การยอมรับ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ประเด็นความคิดเห็น								รวม
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
เห็นด้วยกับผลวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม									
1. การมี Feedback ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น	✓		✓	✓		✓	✓	✓	6
2. ต้องให้ความสำคัญกับผลการประเมินไม่ใช่เพียงมีระบบแต่ต้องนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในองค์กรได้		✓	✓		✓	✓		✓	5

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ** : นายตติยะ นิมพาลี
- วัน เดือน ปีเกิด** : วันที่ 18 มกราคม 2509
- การศึกษา** : ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ เอกการจัดการทั่วไป
: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
: ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
: ปริญญาเอก Ph.D. in Management (International Academy of Management and Economics), Philippines.
- ประวัติการทำงานโดยย่อ** : ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดปัตตานี
- ตำแหน่งปัจจุบัน** : กรรมการผู้จัดการ บริษัท พัฒนาการประมงปัตตานี จำกัด (MD.)
: ประธานกรรมการบริษัท ประชาธิปไตยรักสามัคคีปัตตานี จำกัด
: ประธานสภาอุตสาหกรรมกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
: ประธานที่ปรึกษาผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี
: ประธานกรรมการวิทยาลัยอาชีวศึกษาจังหวัดปัตตานี
: ประธานคณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร.กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน)
: กรรมการสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
: กรรมการมูลนิธิโรงพยาบาลปัตตานี
: กรรมการการศึกษาจังหวัด (กศจ.) ปัตตานี
: กรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด (กธจ.) ปัตตานี
: กรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานตำรวจ (กต.ตร.) ปัตตานี
: ออ. ขับเคลื่อนโครงการเมืองต้นแบบ “สามเหลี่ยมมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ

ผู้วิจัย นายตติยะ ฉิมพาลี **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ 62

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัทพัฒนาการประมงปัตตานี จำกัด

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ มิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ ทุกอย่างถูกปรับเปลี่ยนไปตามกระแสทางสังคม วิวัฒนาการความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสารทำให้รูปแบบของการดำรงชีวิตในแบบเดิม ถูกเปลี่ยนแปลงไป ระบบเศรษฐกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดแนวทางการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” คติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” กล่าวถึงการสร้าง “ความมั่งคั่ง” โดยการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา “ความยั่งยืน” โดยการพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วิสาหกิจชุมชน เกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชน มาดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของนั้นกลับมีแนวคิดที่เน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการแสวงหากำไร วิสาหกิจชุมชนเป็นกิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันร่วมกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน วิสาหกิจชุมชนจึงเป็นการประกอบการซึ่งรวมถึงกระบวนการคิด การจัดการผลผลิตและทรัพยากร โดยนำวัตถุดิบ ทรัพยากรทุกประเภท ภูมิปัญญาของชุมชนมาร่วมสร้างสรรค์ผลผลิต เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงการเรียนรู้ของคนในชุมชน ถ้ากล่าวถึงกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ได้แก่ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส เป็นกลุ่มจังหวัดที่พื้นที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทั้งด้านเกษตร การค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และมีความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม และได้ถูกกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไว้ว่า “เกษตรก้าวหน้า การค้าชายแดน การท่องเที่ยวเชื่อมโยงสู่ออาเซียน บนพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชน” แต่ในหลาย ๆ เหตุปัจจัยทำให้การพัฒนาอย่างไม่ถึงเป้าหมายได้ วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ชายแดนสิ่งที่ยังขาดคือ ความรู้ ทักษะ และการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน แต่ประเด็นที่สำคัญคือ ขาดความเป็นมืออาชีพที่จะนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

จากความเป็นมาและความสำคัญของวิสาหกิจชุมชนและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ เพื่อนำมาเป็นแนวทางปรับใช้กับวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชนทั่วไปในการนำปัจจัยที่ศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและเป็นพื้นฐานของการพัฒนาธุรกิจไปสู่การพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เป็นการส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในเชิงสร้างสรรค์ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน
3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเอกสารทางวิชาการและการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีวิสาหกิจชุมชน ของแต่ละรูปแบบชุมชน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ และจากงานวิจัยต่างประเทศ

2. ขอบเขตด้านประชากร แบ่งตามกระบวนการวิจัยได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ประชาชน ข้าราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน ในการศึกษาเชิงโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนต่อจากนั้นทำการวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน และรวบรวมจัดประเด็นสร้างเป็นคำถามในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดภาคใต้ชายแดน โดยเลือกตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 17 คน เพื่อทำการสอบถามโดยใช้แบบสอบถามประมาณ 3 รอบตามเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดประชุม (Focus Group) ประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สมาชิกวิสาหกิจชุมชน นักวิชาการ นักพัฒนาชุมชนและผู้บริโภคที่มีความสนใจในการบริโภคสินค้าและบริการจากวิสาหกิจชุมชน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562 - พฤษภาคม พ.ศ. 2563

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา และจังหวัดนราธิวาส

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนสู่ความเป็นมืออาชีพ” เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดย ทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญผู้ประกอบการ ประชาชน ช่างราชการ นักวิชาการ ในด้านการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีความรอบรู้ในด้านวิสาหกิจชุมชน และผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดภาคใต้ชายแดน และการวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน และนำผลสัมภาษณ์มาสรุปและจัดทำกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในด้านรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนใน 3 จังหวัดภาคใต้ชายแดน และนำผลวิจัยที่ได้มายืนยันผลจากขั้นตอนการจัดประชุม (Focus Group) เพื่อให้ได้บทสรุปและการยอมรับในการนำไปใช้งานและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ขึ้น

ผลการวิจัย

โครงสร้างของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลการวิจัย พบว่ามี 8 โครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้าง ด้านหลักการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการจัดหาวัตถุดิบ ด้านการตลาด ด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ด้านการเงินและบัญชี ด้านภาวะผู้นำของสมาชิก และด้านการประชาสัมพันธ์ การวิเคราะห์ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พบว่ามีประเด็นปัญหา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านคน ด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านองค์การ

แนวทางพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ผลวิจัยที่ได้มีประเด็นดังนี้

1. ด้านหลักการบริหารจัดการ 4M's ได้แก่ ด้าน คน (Man) ส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะการเป็นมืออาชีพ เงิน (Money) มีระบบการจัดการทางการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ (Material) มีการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ การบริหาร (Management) มีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิก
2. ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย ด้าน Inbound Logistics การจัดหาวัตถุดิบที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุด และเป็นระบบ ด้าน Operation (Manufacturing) มุ่งเน้นการผลิตที่ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ ด้าน Outbound Logistics ทำการตลาดที่รองรับสินค้าที่แน่นอน ด้าน Marketing and Sales มีหลักทางการตลาด โดยเฉพาะการออกแบบผลิตภัณฑ์ และด้าน Service มีระบบการติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้า

3. ด้านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย ด้าน Procurement ทำการจัดหาวัตถุดิบโดยคำนึงถึงต้นทุนและความสะดวกในการจัดหา ด้าน Technology Development นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการผลิตและการขายสินค้าแบบออนไลน์ ด้าน Human Resource Management มุ่งเน้นการพัฒนาทุกด้านและ ด้าน Firm Infrastructure โดยมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

4. ลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมต่างๆต้องอยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ประกอบด้วย ด้านความมีเหตุผล ในการใช้จ่ายของสมาชิก ด้านความพอประมาณ ในการทำงานที่มีความถนัดและความชำนาญของตนเอง ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ในการสร้างมาตรฐานการผลิตสินค้า การควบคุมคุณภาพ ด้านความรู้ โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกๆด้าน และ ด้านคุณธรรม ไม่เอาเปรียบสังคมและสิ่งแวดล้อม

5. ภาวะผู้นำ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนต้องมีภาวะผู้นำที่ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการทำงาน

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในด้าน Political ด้าน Economic ด้าน Social ด้าน Technological ด้าน Environment และด้าน Legal เพื่อสามารถวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีหลักการวิเคราะห์ Feedback เพื่อให้สมาชิกและเครือข่ายได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น ในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาคนและการผลิต

แนวทางการพัฒนาคนของวิสาหกิจชุมชน ต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากเดิมที่รอคอย และมีความหวังที่จะได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐในทุกด้าน มาเป็นแนวคิดของการพึ่งพาตนเอง เชื่อมมั่น และศรัทธาในสิ่งที่ทำ บนพื้นฐานความรู้ ทักษะ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ผนวกกับภูมิปัญญาสากลมาใช้ให้ประสบความสำเร็จทั้งในการพัฒนาคนและการผลิต

2. การพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดการพัฒนาคน สู่การพัฒนาองค์กร วิสาหกิจชุมชนควรปรับกระบวนการทางความคิดจากเดิมที่เน้นการพึ่งพาหน่วยงานภายนอก เป็นการพัฒนาระบบการบริหาร และจัดการกลุ่ม โดยจัดโครงสร้างการบริหารงานกลุ่ม การแบ่งหน้าที่ของกลุ่มในรูปแบบคณะกรรมการกลุ่ม โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ส่งเสริมความรัก ความสามัคคีของคนในชุมชน โดยใช้วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไก เพื่อให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการสืบสานคุณค่าวัฒนธรรม และเกิดการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด

วิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์สินค้าจากความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน เพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ทำการสร้างแบรนด์ของกลุ่ม และสื่อสารให้ผู้บริโภคได้ทราบถึงผลิตภัณฑ์ของชุมชน โดยแนวทางปฏิบัติ การพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาด โดยพิจารณาร่วมกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ของสินค้านั้นๆ

ช่วงที่ 1 ช่วงแนะนำ (Introduction)

ช่วงแรกนี้ความต้องการในเรื่องของกำไรยังไม่ใช่เป้าหมายที่สูงที่สุดของวิสาหกิจชุมชน แต่เป็นไปเพื่อกระตุ้นความต้องการ และสร้างชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในตลาด โดยทั่วไปผู้ผลิตมักใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงดูดความสนใจและสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่รวดเร็ว

ช่วงที่ 2 ช่วงเจริญเติบโต (Growth)

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ช่วงนี้จะดึงดูดคู่แข่งให้เข้ามาในตลาด ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันสูงขึ้น ช่วงนี้วิสาหกิจชุมชนอาจหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และเพิ่มการผลิตให้มีจำนวนที่เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างกำไรที่สูงขึ้น

ช่วงที่ 3 ช่วงอิมมัตู (Maturity)

วงจรในช่วงนี้ยอดขายอาจมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น แต่จะอยู่ในลักษณะอัตราที่ลดลง และจะเข้าสู่สภาวะคงที่ในที่สุด สิ่งสำคัญในวงจรช่วงนี้ วิสาหกิจชุมชนจะต้องปรับผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งท้องตลาด สิ่งที่ต้องคำนึงในช่วงนี้คือ อาจเกิดสภาวะสงครามการค้าราคาขึ้นได้ เนื่องจากตลาดเริ่มอิมมัตู การพัฒนาควรมุ่งเน้นในการความแตกต่างให้เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ วิธีการใช้งานผลิตภัณฑ์ หรือกระตุ้นความต้องการผู้บริโภคในรูปแบบใหม่ๆ

ช่วงที่ 4 ช่วงถดถอย (Decline)

วงจรช่วงนี้ เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์มียอดขายต่ำลง ทำให้วิสาหกิจชุมชนต้องหาวิธีในการจัดการผลิตภัณฑ์ที่ลงมาสู่ช่วงนี้ ในหลายๆทางเลือก อาทิเช่น ทำการยกเลิกการผลิตผลิตภัณฑ์ในช่วงนี้ หรือลดราคาและทำให้ต้นทุนต่ำลง หรือเพิ่มคุณลักษณะพิเศษบางอย่างเข้าไปเพื่อหาลูกค้าใหม่ หรือทำการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น